



**SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE ALAGOAS**

**SEBRAE/AL**

**VINCULADO À SECRETARIA DE GOVERNO DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA**

**RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO 2016**



**SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE ALAGOAS**

**SEBRAE/AL**

**VINCULADO À SECRETARIA DE GOVERNO DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA**

**RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO 2016**

Relatório de Gestão do Exercício de 2016 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, DN TCU nº 154/2016, DN TCU nº 156/2016, Portaria TCU nº 59/2017, e Portaria CGU nº 500/2016.



### **LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES**

**AAGRA** – Associação dos Agricultores Alternativos Água é Vida

**ABIH** – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis

**ABIHPEC** – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

**ABINPET** – Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação

**ABIPLAST** – Associação Brasileira da Indústria do Plástico

**ABIT** – Associação Brasileira de Panificação

**ABNT** – Associação Brasileira de Normas Técnicas

**ABRASEL** – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes

**ACENA** – Associação do Centro Novo

**AD** – Agentes de Desenvolvimento

**ADEAL** – Agência de Defesa e Inspeção Agropecuária de Alagoas

**AEMBAR** – Associação das Empresas da Barra de São Miguel

**ALI** – Agente Local de Inovação

**ANOREG** – Associação dos Notários e Registradores de Alagoas

**APEA** – Associação das Empresas de Panificação de Alagoas

**APL's** – Arranjos Produtivos Locais

**APMM** – Associação dos Procuradores do Município de Maceió

**APROMAL** – Associação dos Procuradores de Municípios do Estado de Alagoas

**ASAUP** – Associação dos Apicultores do Município de União dos Palmares

**ASCODEB** – Associação Comunitária do Povoado de Botafogo

**BACEN** – Banco Central do Brasil

**BPSA** – Boas Práticas nos Serviços de Alimentação

**CAGED** – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

**CDC & VB** – Costa dos Corais Convention & Visitors Bureau



**CDE** – Conselho Deliberativo Estadual

**CDN** – Conselho Deliberativo Nacional

**CEE** – Comissão e Estudos Especiais

**CENTEC** – Centro de Ensino Tecnológico

**CF** – Conselho Fiscal

**CGE** – Controladoria Geral do Estado

**CGU** – Controladoria Geral da União

**CNI** – Confederação Nacional da Indústria

**COOPDEMI** – Cooperativa dos Produtores de Leite e Derivados de Major Izidoro e Região

**COOPLUM** – Cooperativa de Recicladores de Lixo Urbano de Maceió Ltda

**COOPREL** – Cooperativa dos Recicladores de Alagoas

**COOPVILA** – Cooperativa dos Catadores da Vila Emater

**CRAB** – Centro SEBRAE de Referência do Artesanato Brasileiro

**CSN** – Contribuição Social Nacional

**CSO** – Contribuição Social Ordinária

**DAP** – Declaração de Aptidão

**DET** – Desenvolvimento Econômico Territorial

**DIREX** – Diretoria Executiva

**EPP** – Empresa de Pequeno Porte

**FECOEP** – Fundo de Combate e Erradicação da Pobreza

**FECOMÉRCIO** – Federação do Comércio do Estado de Alagoas

**FEJAL** – Fundação Educacional Jaime de Alavila

**FENEARTE** – Feira Nacional de Negócios do Artesanato

**FGV** – Fundação Getúlio Vargas

**FIEA** – Federação da Indústria do Estado de Alagoas



**FMAC** – Fundação Municipal de Ação Cultural

**FMI** – Fundo Monetário Internacional

**FNQ** – Fundação Nacional da Qualidade

**GEOR** – Gestão Estratégica Orientada para Resultados

**IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**INCLA** – Incubadora de Laticínios de Alagoas

**ICO** – Índice de Comportamento Organizacional

**ICMS** - Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação

**IFB** – Instituto de Foodservice Brasil

**IMA** – Instituto do Meio Ambiente

**IMG** – Índice de Maturidade da Gestão

**INBORDAL** – Instituto do Bordado Filé

**IN** – Instrução Normativa

**INPI** – Instituto Nacional de Propriedade Industrial

**ITCP** – Instituto de Tecnologia de Panificação e Confeitaria

**JEPP** – Jovens Empreendedores Primeiros Passos

**LG** – Lei Geral

**MC&VB** – Maceió Convention & Visitors Bureau

**ME** – Microempresa

**MEG** – Modelo de Excelência da Gestão

**MEI** – Microempreendedor Individual

**MICE** – Meeting, Incentive, Congress and Exhibition

**MPEs** – Micro e Pequenas Empresas

**NAN** – Programa Negócio a Negócio

**NIRF** – Número do Imóvel Rural na Receita Federal



**OCI** – Órgão de Controle Interno

**OSE** – Oficinas SEBRAE de Empreendedorismo

**PAA** – Programa de Aquisição de Alimentos

**PAC** – Programa de Aceleração Competitiva

**PAPL** – Programa de Arranjos Produtivos Locais

**PAS** – Programa Alimento Seguro

**PBQP-H** – Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat

**PEP** – Planejamento Estratégico de Pessoal

**PIB** – Produto Interno Bruto

**PIM – PF** – Pesquisa Industrial Mensal – Pessoa Física

**PMG** – Plano de Melhoria da Gestão

**PNAE** – Programa Nacional de Alimentação Escolar

**PPA** – Planejamento Plurianual

**PROCOMPI** - Programa de Apoio à Competitividade das Micro e Pequenas Indústrias

**PRONAF** – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

**PSEG** – Programa SEBRAE de Excelência em Gestão

**RAE** – Reunião de Análise da Estratégia

**RC** – Referenciais Comparativos

**REDESIM** - Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios

**RFB** – Receita Federal do Brasil

**RLCSS** – Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema SEBRAE

**RMO** – Reunião de Monitoramento Operacional

**RV** – Remuneração Variável

**SEAGRI** – Secretaria de Estado da Agricultura, Pesca e Aquicultura de Alagoas

**SEBRAE/AL** – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Alagoas



**SEBRAE/NA** – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

**SEDETUR** – Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo

**SEFAZ** – Secretaria da Fazenda de Alagoas

**SEMARH** – Secretaria de Meio Ambiente e Recursos Hídricos

**SEMPTUR** – Secretaria de Promoção do Turismo de Maceió

**SEPLANDE** – Secretaria de Estado do Planejamento e Desenvolvimento Econômico de Alagoas

**SENAC** – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

**SENAI** – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

**SENAR** – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

**SESI** – Serviço Social da Indústria

**SGC** – Sistema de Gestão de Credenciados

**SGE** – Sistema de Gestão Estratégica

**SGP** – Sistema de Gestão de Pessoas

**SHRBS** – Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Alagoas

**SIAFEM** – Sistema de Controle Financeiro do Estado de Alagoas

**SIE** – Serviço de Inspeção Estadual

**SINDICER** – Sindicato da Indústria de Produtos Cerâmicos do Estado de Alagoas

**SINDMARC** – Sindicato de Móveis e Marcenarias

**SINDIVEST** – Sindicato da Indústria do Vestuário do Estado de Alagoas

**SINDUSCON** – Sindicato da Indústria da Construção do Estado de Alagoas

**SINDPAN** – Sindicato da Indústria de Panificação, Confeitaria, Bolos, Bolachas, Biscoitos e Massas Alimentícias de Alagoas

**SINPLAST** – Sindicato das Indústrias de Plásticos e Tintas do Estado de Alagoas

**SIRHA** – Salão Internacional da Gastronomia, Hotelaria e Alimentação

**SME** – Sistema de Monitoramento Estratégico

**TAC** – Termo de Ajuste de Conduta



**TCU** – Tribunal de Contas da União

**TI** – Tecnologia da Informação

**UCSebrae** – Universidade Corporativa do SEBRAE



## **LISTA DE TABELAS E FIGURAS**

<b>Título</b>	<b>Página</b>
Figura 01 – Mapa Estratégico do SEBRAE/AL	20
Figura 02 – Distribuição etária da população alagoana – 2000 e 2010	21
Figura 03 – Distribuição de renda da população economicamente ativa em Alagoas	22
Figura 04 – Escolaridade da população adulta	23
Figura 05 – Taxa de analfabetismo – Brasil, Nordeste e Alagoas	23
Figura 06 – Taxa real de crescimento do PIB	24
Figura 07 – Taxa de crescimento do PIB mundial e do Brasil	24
Figura 08 – Saldo de empregos ajustado - Alagoas	25
Figura 09 – Evolução dos pequenos negócios em Alagoas	26
Figura 10 – Distribuição dos pequenos negócios por porte em Alagoas	27
Tabela 01 – Evolução das empresas de médio e grande porte em Alagoas	27
Tabela 02 - Taxa de crescimento das empresas em Alagoas	27
Figura 11 – Mapa da densidade empresarial em Alagoas	28
Figura 12 – Índice de Maturidade da Gestão das empresas candidatas ao Prêmio Nacional da Qualidade	29
Figura 13 – <i>Ranking</i> do Índice de Maturidade da Gestão	29
Figura 14 – Organograma do SEBRAE/AL	30
Tabela 03 – Informações sobre as Unidades do SEBRAE/AL	31
Figura 15 – Mapa de Perfil do SEBRAE/AL	32
Tabela 04 – Descrição, produtos e serviços, principais clientes e subunidades responsáveis pelos Macroprocessos Finalísticos do SEBRAE/AL	33
Tabela 05 – Insumos e fornecedores, parceiros externos e objetivos estratégicos dos Macroprocessos Finalísticos do SEBRAE/AL	35
Figura 16 – Detalhamento das etapas de elaboração do PPA	37
Tabela 06 – Objetivos Estratégicos do SEBRAE/AL	38
Tabela 07 – Medidas de Gestão para o Exercício de 2016	39
Tabela 08 – Resumo dos instrumentos de convênios celebrados e do montante transferido nos últimos três exercícios	43
Tabela 09 – Resumo da prestação de contas sobre transferências concedidas pela UPC na modalidade convênio	43
Tabela 10 – Situação da análise das contas prestadas em 2016	44
Tabela 11 – Perfil de atraso na análise das contas prestadas em 2016	44



<b>Título</b>	<b>Página</b>
Tabela 12 – Balanço Orçamentário do SEBRAE/AL	48
Tabela 13 – Execução Orçamentária do SEBRAE/AL	50
Tabela 14 – Despesas por modalidade de contratação	52
Tabela 15 – Execução financeira dos programas	55
Tabela 16 – Execução financeira dos projetos de Comércio e Serviços	56
Tabela 17 – Resultados dos eventos com a participação dos artesãos do projeto	58
Tabela 18 – Execução financeira dos projetos da Indústria	70
Tabela 19 – Classificação dos empreendimentos atendidos pelo projeto	74
Tabela 20 – Quadro de empregos gerados no Segmento Plástico em 2016	76
Tabela 21 – Execução financeira dos projetos de Agronegócios	78
Tabela 22 - Execução financeira dos projetos de Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial	84
Tabela 23 – Indicadores de Resultado Institucional	98
Tabela 24 – Indicadores de Desempenho	100
Tabela 25 – Metas Mobilizadoras	102
Tabela 26 – Metas de Atendimento	103
Figura 17 – Limites Orçamentários	104
Tabela 27 – Dirigentes e Membros do Conselho	107
Tabela 28 – Sindicâncias 2015/2016	112
Figura 18 – Avaliação de Riscos Estratégicos	113
Figura 19 – Comunicação para internalizar sobre a gestão de riscos	114
Figura 20 – Aviso informativo sobre apresentação da Unidade de Auditoria Interna referente a riscos	114
Tabela 29 – Distribuição dos indicadores para a Remuneração Variável	116
Tabela 30 – Remuneração mínima e máxima dos Dirigentes	116
Tabela 31– Síntese da Remuneração dos Administradores	117
Tabela 32– Demonstração da Remuneração Variável dos Administradores	117
Tabela 33 – Força de Trabalho da UPC	121
Tabela 34 – Distribuição dos colaboradores entre as áreas	121
Tabela 35– Quantidade de servidores por faixa etária	121
Tabela 36 – Situações que reduzem a força de trabalho	122
Tabela 37 – Quantidade de servidores por nível de escolaridade	122



<b>Título</b>	<b>Página</b>
Tabela 38 – Informações sobre estagiários	124
Tabela 39 – Indicadores de Recursos Humanos	125
Tabela 40 – Contratos de prestação de serviços de mão de obra terceirizada	126
Tabela 41 - Demonstrativo das despesas com pessoal	127
Tabela 42 - Capacitações realizadas pela equipe de TI em 2016	130
Tabela 43 – Processos responsáveis pelos serviços de TI em execução	131
Tabela 44 – Principais projetos de TI realizados em 2016	132
Figura 21 - Painel de Controle da Ouvidoria	137
Figura 22 - Assunto por natureza típicas de Ouvidoria	138
Tabela 45 – Índices de Liquidez	140
Tabela 46 – Índices de Endividamento	141
Tabela 47 - Balanço Patrimonial (Sintético)	143
Tabela 48 - Liquidez Corrente	143
Figura 23 - Liquidez Corrente (Gráfico)	144
Tabela 49 - Liquidez Seca	144
Figura 24 - Liquidez Seca (Gráfico)	145
Tabela 50 - Liquidez Imediata	145
Figura 25 - Liquidez Imediata (Gráfico)	146
Tabela 51 - Liquidez Geral	146
Figura 26 - Liquidez Geral (Gráfico)	147
Tabela 52 - Endividamento	147
Figura 27 - Endividamento (Gráfico)	148
Tabela 53 - Endividamento Curto Prazo	148
Figura 28 - Endividamento Curto Prazo (Gráfico)	149
Tabela 54 - Endividamento Longo Prazo	149
Figura 29 - Endividamento Longo Prazo (Gráfico)	150
Tabela 55 - Endividamento Geral	150
Figura 30 - Endividamento Geral (Gráfico)	151
Tabela 56 - Imobilização do Capital Próprio	151
Figura 31 - Imobilização do Capital Próprio (Gráfico)	152
Tabela 57 - Situação das recomendações do OCI que permanecem pendentes de atendimento no exercício	155



<b>Título</b>	<b>Página</b>
Tabela 58 - Posição das recomendações de exercícios anteriores em monitoramento pelo OCI	157
Tabela 59 - Medidas de penalidades adotadas em 2016	157
Tabela 60 - Informações sobre os processos em Tomadas de Contas Especiais	159



## **LISTA DE ANEXOS E APÊNDICES**

<b>Título</b>		<b>Página</b>
ANEXO-I	Balanço Patrimonial	160
ANEXO-II	Demonstrações de Resultados	161
ANEXO-III	Demonstrações de Resultados Abrangentes	162
ANEXO-IV	Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido	163
ANEXO-V	Demonstração dos Fluxos de Caixa	164
ANEXO-VI	Demonstrativo de Recursos Mediante Convênios	165
ANEXO-VII	Notas Explicativas	168
ANEXO-VIII	Informações sobre Processos Licitatórios	195
PARECER DOS AUDITORES INDEPENDENTES		
PARECER DO CONSELHO FISCAL		
RESOLUÇÃO DO CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL		



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>Apresentação</b>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>Visão Geral</b>	<b>19</b>
2.1	Finalidade e Competências	19
2.2	Normas e Regulamento de Criação, Alteração e Funcionamento da Unidade	20
2.3	Ambiente de Atuação	21
2.3.1	O Público do SEBRAE/AL	26
2.4	Organograma	29
2.5	Macroprocessos Finalísticos	32
<b>3</b>	<b>Planejamento Organizacional e Resultados</b>	<b>36</b>
3.1	Planejamento Organizacional	36
3.1.1	Descrição Sintética dos Objetivos do Exercício	37
3.1.2	Estágio de Implementação do Planejamento Estratégico	38
3.1.3	Vinculação dos Planos da Unidade com as Competências Institucionais e Outros Planos	41
3.2	Formas e Instrumentos de Monitoramento da Execução e Resultados dos Planos	41
3.3	Desempenho Orçamentário	42
3.3.1	Fatores Intervenientes no Desempenho Orçamentário	42
3.3.2	Execução Descentralizada com Transferência de Recursos	42
3.3.3	Informações sobre a Realização das Receitas e Execução das Despesas	47
3.4	Desempenho Operacional	53
3.4.1	Desempenho dos Programas	55
3.4.2	Desempenho dos Projetos do Setor de Comércio e Serviços	56
3.4.2	Desempenho dos Projetos do Setor de Indústria	70
3.4.3	Desempenho dos Projetos do Setor de Agronegócios	78
3.4.4	Desempenho dos Projetos de Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial	84
3.5	Apresentação e Análise de Indicadores de Desempenho	97
3.5.1	Indicadores de Resultados Institucionais	98
3.5.2	Indicadores de Desempenho	99
3.5.3	Metas Mobilizadoras	101
3.5.4	Metas de Atendimento	103
3.5.5	Limites Orçamentários	104
<b>4</b>	<b>Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos</b>	<b>105</b>
4.1	Descrição das Estruturas de Governança	105
4.2	Informações sobre Dirigentes e Colegiados	106
4.3	Atuação da Unidade de Auditoria Interna	110
4.4	Atividades de Correição e Apuração de Ilícitos Administrativos	111
4.5	Gestão de Riscos e Controles Internos	112
4.6	Política de Remuneração dos Administradores e Membros de Colegiados	115
4.7	Informações sobre a Empresa de Auditoria Independente Contratada	117
<b>5</b>	<b>Áreas Especiais da Gestão</b>	<b>119</b>
5.1	Gestão de Pessoas	119
5.1.1	Estrutura de Pessoal da Unidade	119
5.1.2	Demonstrativo das Despesas com Pessoal	127



5.1.3	Gestão de Riscos Relacionados ao Pessoal	128
5.2	Gestão do Patrimônio e Infraestrutura	129
5.2.1	Gestão do Patrimônio Imobiliário da União	129
5.2.2	Informações sobre Imóveis Locados de Terceiros	130
5.3	Gestão da Tecnologia da Informação	130
5.3.1	Principais Sistemas de Informações	133
5.3.2	Informações sobre o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) e sobre o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI)	134
5.4	Gestão Ambiental e Sustentabilidade	134
5.4.1	Adoção de Critérios de Sustentabilidade Ambiental na Aquisição de Bens e na Contratação de Serviços ou Obras	135
6	Relacionamento com a Sociedade	136
6.1	Canais de Acesso do Cidadão	138
6.2	Mecanismos de transparência das informações relevantes sobre a atuação da Unidade	139
7	Desempenho Financeiro e Informações Contábeis	140
7.1	Desempenho Financeiro no Exercício	140
7.2	Tratamento Contábil da Depreciação, da Amortização e da Exaustão de Itens do Patrimônio e Avaliação e Mensuração de Ativos e Passivos	152
7.3	Sistemática de Apuração de Custos no Âmbito da Unidade	153
7.4	Demonstrações Contábeis Exigidas pela Lei 6.404/76 e Notas Explicativas	153
8	Conformidade da Gestão e Demandas dos Órgãos de Controle	155
8.1	Tratamento de Determinações e Recomendações do TCU	155
8.2	Tratamento de Recomendações do Órgão de Controle Interno	155
8.3	Medidas Administrativas para Apuração de Responsabilidade por Dano ao Erário	157



## **1 - APRESENTAÇÃO**

O Relatório de Gestão visa relatar a atuação do SEBRAE/AL no exercício de 2016, estando em consonância com os normativos disponibilizados pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e pela Controladoria Geral da União (CGU), obedecendo aos conteúdos solicitados através do Sistema E-Contas. Não se aplicam ao SEBRAE/AL os subitens: Execução Física e Financeira das Ações da Lei Orçamentária Anual de Responsabilidade da Unidade; Carta de Serviços ao Cidadão; Aferição do Grau de Satisfação dos Cidadãos Usuários; Demonstração da Conformidade do Cronograma de Pagamentos de Obrigações com o Disposto no Art. 5º da Lei 8.666/1993, tendo sido devidamente justificados nos respectivos campos do Sistema E-Contas. As informações referentes à Realização das Receitas e Execução das Despesas foram consolidadas no subitem **3.3.3 - INFORMAÇÕES SOBRE A REALIZAÇÃO DAS RECEITAS E EXECUÇÃO DAS DESPESAS**.

O documento está estruturado em 8 (oito) capítulos e 1 (uma) seção de anexos e apêndices que trazem as informações complementares. O presente capítulo apresenta as principais realizações ao longo do exercício de referência e as dificuldades encontradas para o alcance dos objetivos pactuados. No segundo capítulo, é possível ter uma visão geral da instituição, destacando-se a finalidade do SEBRAE/AL, as normas e os regulamentos vinculados, o ambiente de atuação, o organograma e a descrição de atribuições das unidades e, por fim, a descrição dos macroprocessos finalísticos da organização. O terceiro capítulo traz o detalhamento do planejamento organizacional e dos desempenhos orçamentário e operacional. Apresenta ainda os objetivos que norteiam a atuação da instituição e um detalhamento das principais ações realizadas pelo SEBRAE/AL, por meio de seus programas e projetos, com análise dos indicadores de desempenho, permitindo uma visão mais aprofundada dos resultados e dos impactos positivos da sua atuação.

No quarto capítulo, o documento descreve informações sobre governança, gestão de riscos e controles internos, detalhando-se os órgãos, suas composições e demais informações sobre o Conselho e a Diretoria. Apresenta também a atuação da auditoria interna e informações sobre a gestão de riscos e controles internos, incluindo uma análise dos principais riscos. O quinto capítulo traz informações sobre a estrutura de pessoal, patrimônio, gestão da tecnologia da informação e gestão ambiental e sustentabilidade. O relacionamento com a sociedade é mostrado no sexto capítulo. O desempenho financeiro e informações contábeis, que também são itens importantes no contexto da transparência pública, estão contidos no sétimo capítulo. Por fim, o relatório traz, no oitavo capítulo, o detalhamento da conformidade da gestão com as demandas dos órgãos de controle.

De uma maneira geral, podemos dizer que o exercício de 2016 foi desafiador para o SEBRAE/AL, sobretudo pela crise política e econômica instalada no país, gerando na sociedade uma expectativa negativa e até certa insegurança por parte dos empresários e parceiros. Para o Sistema SEBRAE, a crise se refletiu na diminuição da nossa receita, que tem como principal fonte a contribuição social devida pelas empresas. Outro fator de grande impacto para o alcance das metas físicas e financeiras dos projetos do SEBRAE/AL foi a mudança nas regras de contrapartida de nosso principal produto, o SEBRAETec. Em 2015, para contratar os serviços de consultoria tecnológica, o empresário aportava 20% do valor final, cabendo ao SEBRAE uma contrapartida de 80%. Em 2016, as regras



mudaram, passando para 50% a contrapartida de microempresas e empresas de pequeno porte, e para 40% a contrapartida de microempreendedores individuais e produtores rurais.

Contudo, apesar do cenário pouco favorável, grandes conquistas foram alcançadas em Alagoas, como será demonstrado nesse relatório. No campo das **Políticas Públicas**, por exemplo, devido a um intenso trabalho para promoção de um ambiente de negócios favorável aos pequenos negócios, foi possível reduzir o prazo médio mensal de abertura de empresas, passando de 102 dias, em janeiro, para 09 dias, no mês dezembro.

No setor de **Comércio e Serviços**, um dos destaques do exercício foi a conquista da certificação de Indicação Geográfica do Bordado Filé, da Região das Lagoas Mundaú e Manguaba, concedida pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial - INPI ao Instituto do Bordado Filé (Inbordal). Além disso, cinco unidades produtivas do artesanato alagoano, atendidas pelo Projeto Brasil Original, foram classificadas entre as 100 melhores do Brasil, na 4ª edição do Prêmio SEBRAE TOP 100 de Artesanato.

Na **Indústria**, o cenário foi ainda mais agravado pelo fechamento de usinas de cana-de-açúcar, cultura responsável por metade do PIB industrial do Estado. Por isso, o SEBRAE/AL buscou atuar em segmentos alternativos e potenciais à geração de novas riquezas, como o segmento de Panificação. Em parceria com Instituto de Tecnologia de Panificação e Confeitaria - ITCP, foram realizadas diversas ações de consultoria buscando atingir os critérios necessários para a excelência na produção de pães, baseando-se nas normas técnicas da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT. A ação possibilitou uma padronização na qualidade do produto, levando uma pequena padaria alagoana – Pão Doce Pão – ao destaque nacional, sendo esta reconhecida como uma das melhores fabricantes de pão francês do Brasil. Além disso, segundo pesquisa realizada pelo Sindicato da Indústria de Panificação, Confeitaria, Bolos, Bolachas, Biscoitos e Massas Alimentícias de Alagoas - SINDPAN, junto a 60 pequenas padarias, houve uma evolução diferenciada dos empreendimentos atendidos pelo SEBRAE/AL. Outro segmento com resultados relevantes foi o de Química e Plástico, que, apesar da crise, continuou crescendo. O cenário é fruto de um trabalho estruturante na Cadeia Produtiva, envolvendo parceiros como o SEBRAE/AL, que permitiram, dentre outras coisas, a prospecção de novas indústrias para o parque fabril, a estruturação da escola do plástico, com a formação e/ou especialização de profissionais para o segmento. De acordo com a Associação Brasileira da Indústria do Plástico - Abiplast, apenas cinco estados brasileiros geraram empregos no segmento em 2016, e Alagoas ocupa o 1º lugar, com a geração de 142 postos de trabalho.

No setor de **Agronegócios**, dentre os destaques relatados neste documento estão a continuidade do “Programa de transferência de embriões” e as consultorias de melhoramento genético, que beneficiaram 29 produtores de leite. Além disso, outros 116 produtores foram atendidos com consultorias técnicas e gerenciais com os princípios da metodologia Balde Cheio. Essa ação culminou com a premiação do produtor Nemoenio Barbosa da Silva, da Fazenda Padre Cícero, no município de Cacimbinhas, como vencedor da etapa nacional, da categoria Agronegócios, do prêmio MPE Brasil. Por meio das consultorias recebidas, em quatro anos, a produtividade da



fazenda passou de 9.566 litros ha/ano para 13.686 litros ha/ano, uma variação de 43%. Já a margem bruta<sup>1</sup> teve um incremento de 116%, passando de R\$ 26.464,00/ano para R\$ 57.231,00/ano.

No que tange aos resultados institucionais, em 2016, o SEBRAE/AL conseguiu superar as metas previstas tanto para o “Índice de satisfação do cliente” quanto para o “Índice de aplicabilidade dos produtos e serviços”, atingindo 9,1 e 8,6 pontos, respectivamente. O “Índice de imagem junto aos pequenos negócios” alcançado foi de 8,6 pontos, mantendo Alagoas em 2º lugar dentre todas as Unidades do Sistema SEBRAE, demonstrando a solidez da marca estabelecida ao longo dos anos. Durante o exercício de 2016, atendemos 28.266 pequenos negócios, o que corresponde a 24,5% do universo existente em Alagoas. Foram aplicadas mais de 97 mil horas de consultorias e registradas mais de 48 mil participações em eventos de capacitação.

As diversas iniciativas da instituição e os resultados alcançados em seus projetos e processos foram multiplicados para outras unidades do Sistema Sebrae. Durante o exercício de 2016, o SEBRAE/AL recebeu a visita de diversas equipes técnicas, grupos de empresários e/ou governos, dos Estados de Pernambuco, Acre, Rio Grande do Norte, Ceará, Pará, Minas Gerais, interessados em conhecer práticas internas relacionadas às estratégias de atendimento e relacionamento com o cliente, bem como em busca de compartilhar experiências relacionadas à atuação da instituição em segmentos como Turismo, Agricultura Familiar, Leite e Derivados, Políticas Públicas. O detalhamento desses resultados será relatado nas próximas páginas deste documento.

---

<sup>1</sup> De acordo com a Metodologia Balde Cheio, margem bruta é a diferença entre a soma das receitas e das despesas. Ou seja, o recurso em caixa disponível para o custeio de pró-labore do produtor, depreciação e investimentos.



## **2 – VISÃO GERAL**

### **2.1 – FINALIDADES E COMPETÊNCIAS**

O SEBRAE em Alagoas foi concebido para apoiar e fomentar a criação, a expansão e a modernização das micro e pequenas empresas do Estado, capacitando-as para cumprir eficazmente seu papel no processo de desenvolvimento econômico e social.

Constituído como Serviço Social Autônomo, o SEBRAE Alagoas é uma sociedade simples, sem fins lucrativos, criado pela Lei n.º 8.029, de 13 de abril de 1990. Embora exercendo também um papel de apoio ao poder público no que diz respeito aos seus objetivos, não é vinculado à administração pública, mantendo sua natureza de entidade privada.

Sua forma de organização e seu planejamento estratégico seguem as diretrizes do Sistema SEBRAE, visando manter a integração e a coerência de propósito com as demais unidades do Sistema, o que está refletido em sua missão e em sua visão.

#### **Missão Institucional**

Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer as economias alagoana e nacional.

#### **Visão de Futuro**

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

O Mapa Estratégico do SEBRAE/AL apresenta a síntese da estratégia de atuação da instituição e sua leitura segue uma lógica vertical de vinculação entre os objetivos estratégicos, demonstrando uma relação de causa e efeito entre eles. Na perspectiva **Partes Interessadas**, encontram-se os públicos interessados no negócio do SEBRAE e o conjunto de valores da organização. As perspectivas de **Processos e Recursos** reúnem os desafios relacionados aos procedimentos internos, nos quais o SEBRAE precisa ser excelente para oferecer valor aos pequenos negócios e à sociedade.



Figura 01 – Mapa Estratégico do SEBRAE/AL

## MISSÃO

Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer as economias alagoana e nacional.

## VISÃO

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



Fonte: Unidade de Gestão Estratégica, SEBRAE/AL.

## 2.2 NORMAS E REGULAMENTO DE CRIAÇÃO, ALTERAÇÃO E FUNCIONAMENTO DA UNIDADE

As normas relacionadas a esta Unidade Jurisdicionada estão dispostas a seguir:

- Lei nº 8.029 de 12/04/1990;
- Decreto nº 99.570 de 09/10/1990;
- Resolução CDN nº 201/2009 – Estatuto Social;
- Resolução CDE nº 018/2014 – Regimento Interno do SEBRAE/AL;
- Resolução CDE nº 003/2011 – Regimento Interno Conselho Deliberativo Estadual de Alagoas;
- Resolução CDE 004/2011 – Regimento Interno Conselho Fiscal.



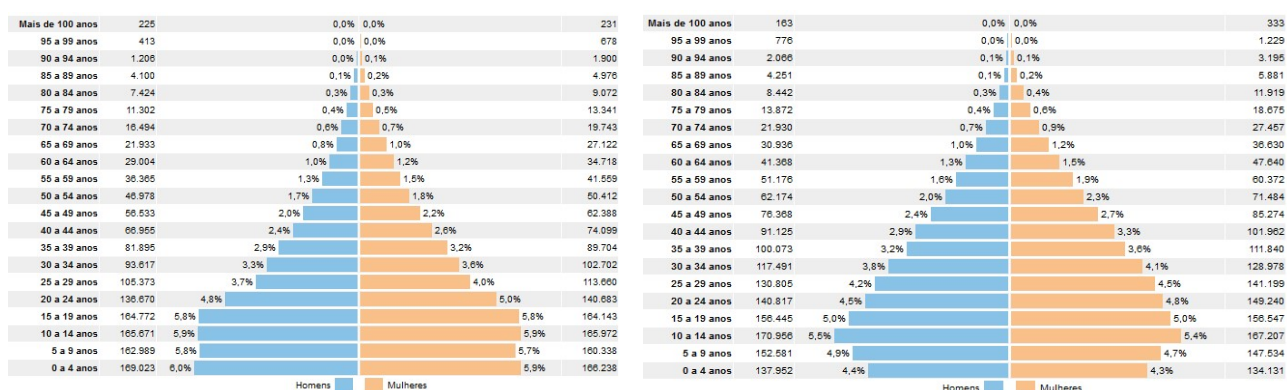
## 2.3 – AMBIENTE DE ATUAÇÃO

Para elaborar sua estratégia de atuação, o SEBRAE/AL parte da análise de cenários e do próprio ambiente interno. Esse cenário é anualmente revisitado buscando identificar as forças impulsoras e restritivas, decorrentes dos aspectos sociais, políticos, legais, ambientais, econômicos e tecnológicos que possam impactar ou modificar a estratégia da instituição. Isso possibilita a identificação das macrotendências que estão surgindo ou mesmo declinando, sinalizando para um cenário futuro que deverá ser considerado para formulação das iniciativas estratégicas. Durante o exercício em tela, diversas dessas questões foram analisadas pela equipe técnica e estão resumidas nos parágrafos a seguir.

Partindo da dimensão social, a principal análise deu em torno do aspecto da demografia e o processo de amadurecimento da população, com o bônus demográfico atingindo seu auge em 2030. O bônus demográfico é o momento em que a população de um país possui mais gente em idade de trabalhar que indivíduos inativos (idosos e crianças). No Brasil, a partir de 2030, esse benefício começará a se diluir e o impacto total terminará entre 2050 e 2060, quando a população de inativos aumentará numa proporção próxima ao número da população econômica ativa (PEA). Isso implica em dizer que se faz necessário criar riqueza agora, para que a qualidade de vida não seja prejudicada no futuro.

Tal fenômeno se desdobra em uma série de questões importantes que precisam ser apreciadas, como a questão previdenciária, que irá implicar em desdobramentos como o ajuste nos valores das aposentadorias públicas; o redimensionamento das famílias, cada vez menores; e as mudanças no padrão de comportamento da população de renda mais baixa, especificamente as populações das classes C, D e E.

Figura 02: Distribuição etária da população alagoana – 2000 e 2010

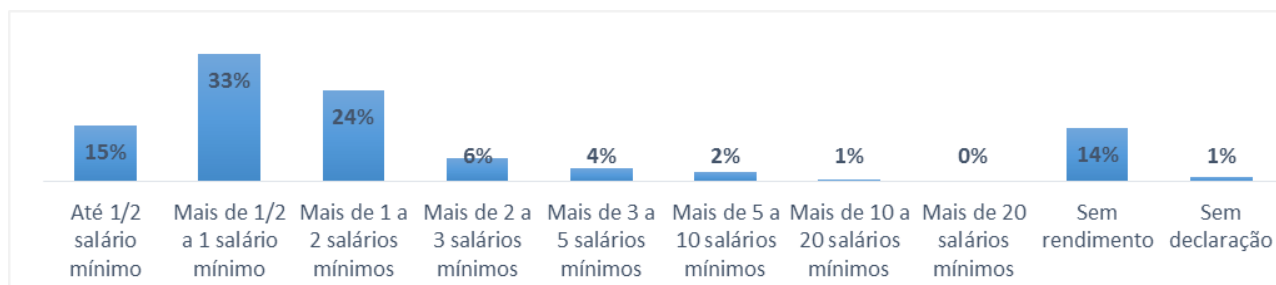


Fonte: Censo 2010/IBGE

Importante frisar que o SEBRAE/AL atua em um estado onde 72% da população ocupada recebe até 2 salários mínimos, um rebatimento dos baixos indicadores sociais, quando, na região Nordeste, essa faixa representa 64% e, no Brasil, 53%. Alagoas possui o pior índice de desigualdade do país e apresentou, em 2015, a segunda pior renda domiciliar *per capita* do Brasil, R\$ 598,00, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2016). Em 2014, essa renda foi de R\$ 604,00.



Figura 03 – Distribuição de renda da população economicamente ativa em Alagoas



**Fonte:** IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2014.

Por outro lado, esse público (C, D e E) conquistou acesso a mais informação, tecnologia, saúde e educação, e passa a exigir um novo olhar de empresas, governos e organizações de apoio, como o SEBRAE.

Mas, em meio a esse cenário pouco animador, um importante “fenômeno” foi considerado e analisado - o das Gerações Y e Z, que já está impondo um novo paradigma de funcionamento para indústrias tradicionais. Essa geração de jovens que vem ascendendo ao mercado (nascidos na década de 80 e no início dos 90), são menos consumistas, contudo, mais efetivos em suas conquistas, privilegiando experiências, cuidado ao meio ambiente e vivenciando a rapidez proporcionada pelas interfaces digitais. Esse público vem formando um batalhão de empreendedores, com um conceito de negócio bem diferente do que existia até então.

Eles fazem parte da Revolução Digital, que tem feito crescer o processo de “servicização” da economia. Mas, ao tempo em que essa “revolução” induz a criação de serviços de alto valor agregado, capazes de gerar renda e emprego de forma sustentável, devido a esse mesmo ambiente digital, nem sempre a fixação desses serviços ocorre no local em que são prestados, mostrando-se, assim, uma ameaça (ou oportunidade) para regiões menos desenvolvidas, onde a indústria e os serviços são tradicionais e pouco permeáveis a mudanças.

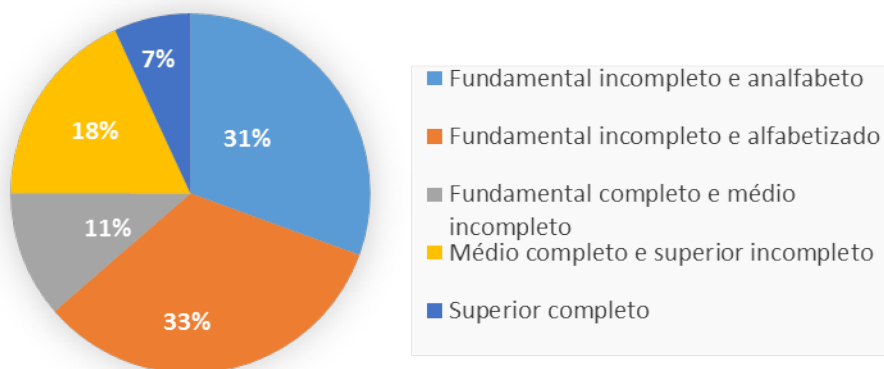
São novos tempos em que a inovação e a qualidade passam a ser definidoras absolutas do sucesso. Assim como a capacidade da população em absorver novos conhecimentos e aplicá-los em novos produtos, serviços e processos é determinante para a competitividade das empresas e regiões.

E esse é um dos principais entraves ao desenvolvimento das empresas em Alagoas, pois o baixo grau de formação educacional da população resulta numa oferta de serviços de baixa qualidade e de pouco valor agregado.

Em Alagoas, 31% da população adulta está analfabeta, o pior índice do Brasil, e 33% sequer terminou o primeiro ciclo da formação básica. A formação da mão de obra (ou a falta de formação) pode colocar o Estado numa armadilha do desenvolvimento econômico, uma vez que impede a evolução de atividades geradoras de maior valor agregado e o aumento da renda. Por isso mesmo, uma das principais políticas públicas para a melhoria da competitividade seria a elevação dos indicadores de educação, passando, também, pelo desenvolvimento da cultura empreendedora.

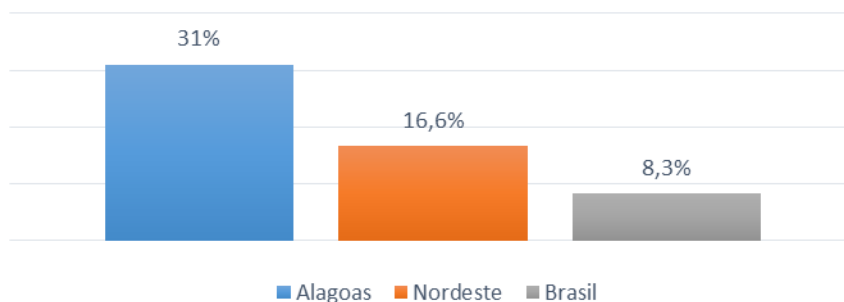


Figura 04: Escolaridade da população adulta



**Fonte:** Elaborado a partir dos dados de Todos pela Educação/ PNUD

Figura 05: Taxa de analfabetismo – Brasil, Nordeste e Alagoas



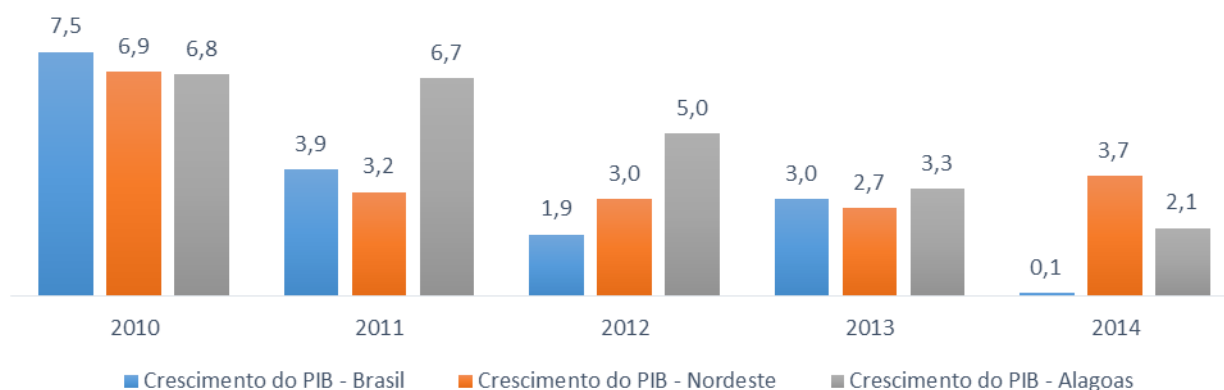
**Fonte:** Ministério da Educação

Na perspectiva econômica, no Brasil e no mundo, o pós-crise 2008 trouxe incertezas que redundaram a necessidade de maior austeridade nos gastos públicos. Esse cuidado deve ser observado especialmente para o Brasil, que passa por uma das piores crises de sua história: o somatório de demandas sociais não atendidas com a incapacidade governamental em consolidar o novo pacto social para o país. A ineficácia em estabelecer um processo de distribuição de renda atrelado a um modelo de acumulação de capital capaz de agregar a sociedade em todas as suas classes gerou pressões políticas que resultaram no impedimento da presidente Dilma Rousseff e na criação de um ambiente de extrema instabilidade política e de incertezas econômicas, situação que provavelmente não se estabilizará antes de 2019 ou 2020. Vale lembrar que o bônus demográfico começa a se dissipar em 2030, logo, serão mais pessoas inativas dependendo da riqueza criada pela parte ativa/trabalhadora do país.

No plano mundial, a expectativa é de crescimento lento até 2020. A China, principal destino das exportações brasileiras, ajustou seu crescimento à faixa dos 6% – 7% para os próximos 10 anos. Isso significa impacto negativo nas exportações de *commodities* no Brasil, mas uma oportunidade no esforço de se absorver tecnologia e passar a produzir manufaturados e serviços mais sofisticados.

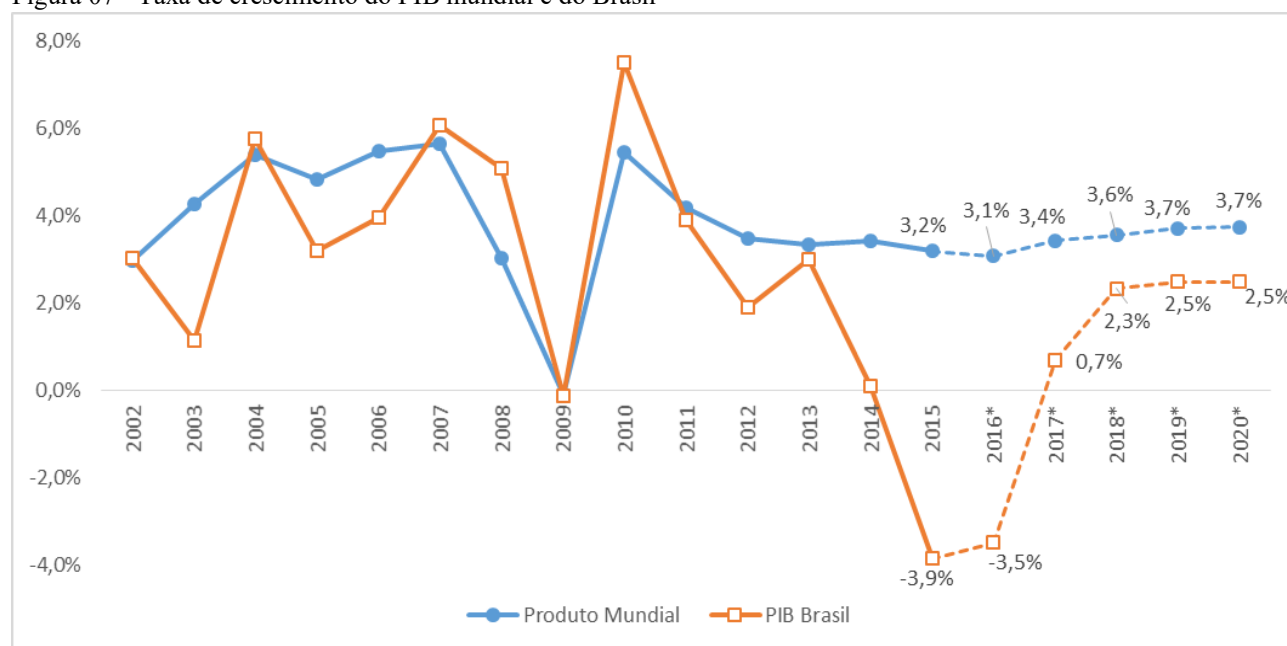


Figura 06 – Taxa real de crescimento do PIB



Fonte: Banco Central (2014)

Figura 07 - Taxa de crescimento do PIB mundial e do Brasil



Fonte: BACEN (Boletim Focus 12/12/16) e FMI (*World Economic Outlook Database*, out/16)

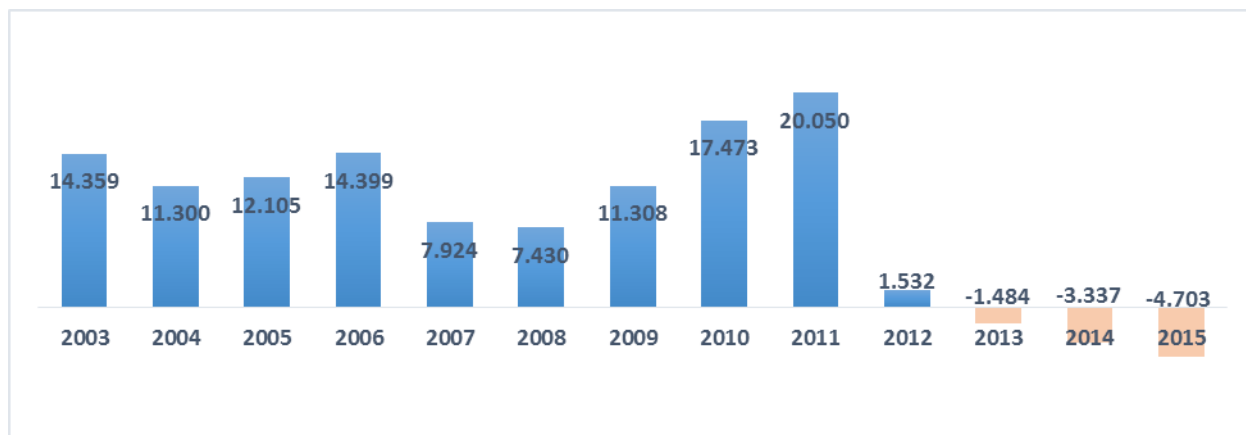
Nota: \* projeções

Espera-se que a economia se recupere de forma mais lenta, haja vista que existe a possibilidade de uma retomada em formato de “U”, na qual houve queda da atividade até o segundo semestre de 2016, então se estabilizando, e se mantendo relativamente estável até fins do primeiro semestre de 2017. Só no segundo semestre de 2017, com a inflação sinalizando para o centro da meta e a recuperação real de alguns setores da economia é que, espera-se, um crescimento real da atividade. O cenário mais negativo seria esse período de queda ter realmente chegado ao fim, com a recuperação mais lenta, e só ocorrendo no médio prazo. Seria um cenário em “L”.



Do ponto de vista conjuntural, Alagoas está passando pela crise com muita dificuldade e com o agravante de que o setor privado no estado ainda é frágil do ponto de vista empresarial, como evidenciado pelo saldo de empregos.

Figura 08 – Saldo de empregos ajustado - Alagoas



Fonte: CAGED

A estrutura econômica, porém, vem se organizando lentamente, mas ainda depende do ritmo permitido pelo velho regime sucroalcooleiro, e esse é um dos problemas estruturais mais sérios no estado.

Por outro lado, a sociedade alagoana, com todas as suas dificuldades, está lentamente se educando, seja pelas vias formais, seja apenas pelo aumento do acesso à informação. As cidades com mais serviços e características urbanas estão impondo maior concorrência aos negócios e abrindo oportunidades ao surgimento de outros, mais modernos, maiores e mais profissionais. O Agreste alagoano e o Sertão apresentam mais chances de evolução positiva, contudo, o capital humano é o grande inibidor dessa evolução. Por outro lado, a Zona da Mata, secularmente dominada pela monocultura do açúcar, vem lentamente modificando sua matriz econômica e articulando sua produção com Maceió e cidades maiores de Pernambuco.

Do ponto de vista empresarial, Alagoas ainda apresenta um empresário com pouca capacitação, que é fator limitante na visão de futuro. Mais de 70% dos novos negócios são de Microempreendedores Individuais e em serviços de baixo impacto. Isso pode ser uma ameaça importante à retomada do crescimento.

A grande oportunidade local é a mudança na matriz econômica, pois isso pode liberar capitais para serem investidos em atividades de maior agregação de valor e com maior fixação desses capitais. Mas, faz-se necessária a participação ativa do Estado como direcionador de políticas que potencializem esses efeitos.

E, finalmente, não se pode abandonar o esforço de diversificação da estrutura econômica, com ações setoriais voltadas para os empreendimentos voltados para o setor de TI, de turismo, de alimentos mais sofisticados, como o mel, a própolis, a mandioca processada, entre outros. Serão



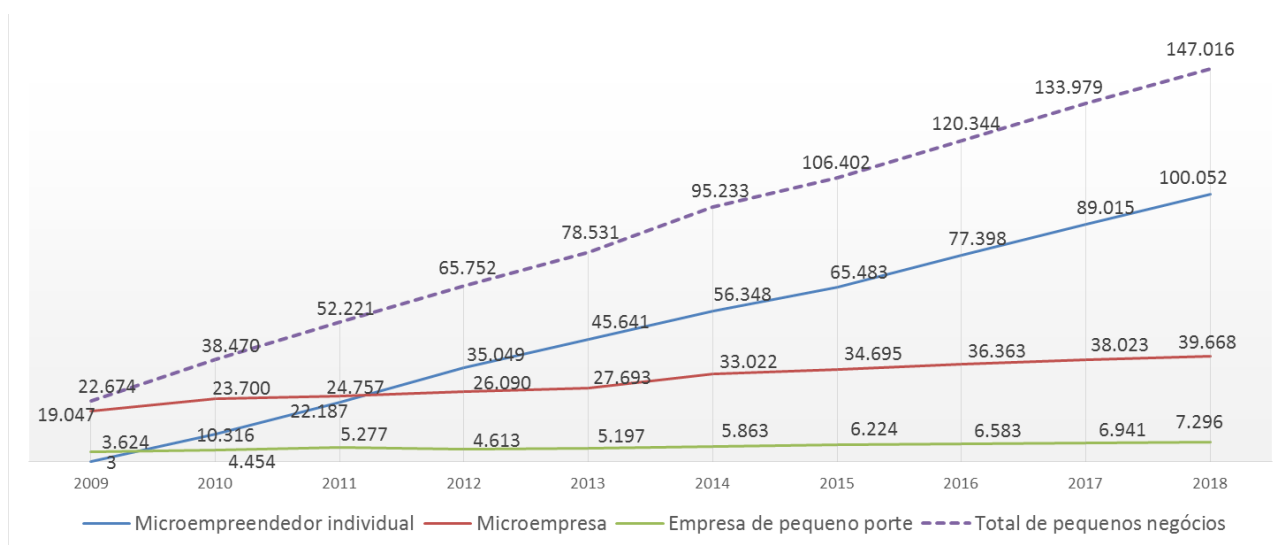
esses vetores que poderão sinalizar para a mudança estrutural necessária para Alagoas modificar sua perversa trajetória de pobreza.

### 2.3.1 O Público do SEBRAE Alagoas

Os pequenos negócios são responsáveis por 27,7% do PIB de Alagoas (SEBRAE/FGV 2013) e representam 99% das empresas no estado. Com a introdução da figura do microempreendedor individual, em 2009, a distribuição dos pequenos negócios tem mudado profundamente. Na Figura 9, é possível observar que, desde 2011, o MEI já representa a maior parcela do público empresarial em Alagoas.

Os microempreendedores individuais são a subclasse dos pequenos negócios em mais franca expansão, com uma taxa média de crescimento de 49,3% ao ano, no período de 2010 a 2015, cifra significativa se comparada aos 11% a.a. das microempresas e os 9 % a.a. das empresas de pequeno porte.

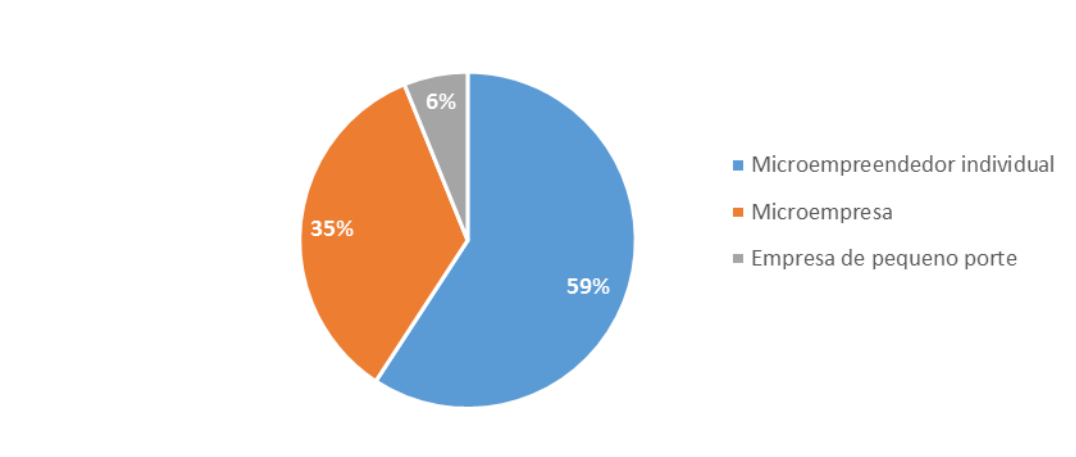
Figura 09 - Evolução dos pequenos negócios em Alagoas



**Fonte:** Elaborado a partir de dados do documento “O Público do SEBRAE” (2016) e do Data SEBRAE.



Figura 10 - Distribuição dos pequenos negócios por porte em Alagoas



Fonte: SEBRAE Nacional - O Público do SEBRAE (2016)

Tabela 01 - Evolução das empresas de médio e grande porte em Alagoas

Porte	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Empresa de médio porte	633	756	889	688	724	722	Indisponível
Empresa de grande porte	74	84	98	112	108	107	Indisponível

Fonte: Elaborado a partir de dados do documento “O Público do SEBRAE” e do Data SEBRAE.

Tabela 02 – Taxa de crescimento das empresas em Alagoas

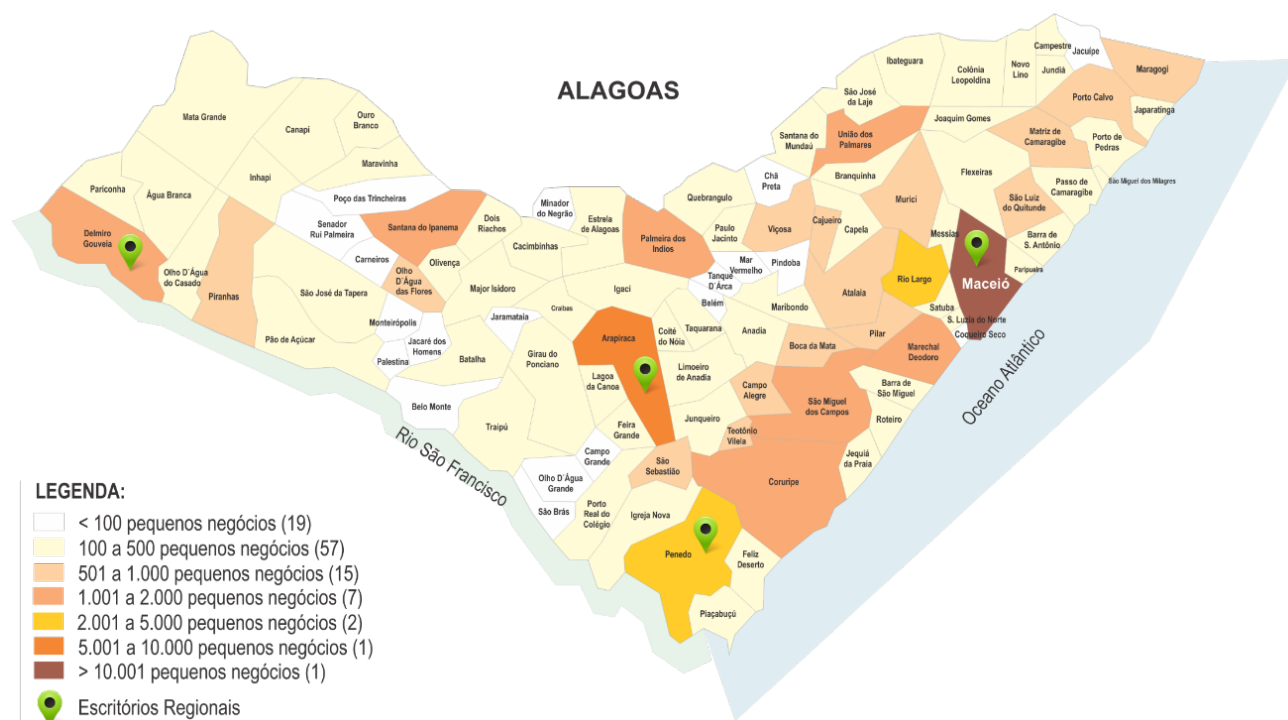
Porte	Taxa de Crescimento Anual						Média
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Microempreendedor individual	100,0%	53,5%	36,7%	23,2%	19,1%	13,8%	49,3%
Microempresa	19,6%	4,3%	5,1%	5,8%	16,1%	4,8%	11,2%
Empresa de pequeno porte	18,6%	15,6%	-14,4%	11,2%	11,4%	5,8%	9,6%
Empresa de médio porte	16,3%	15,0%	-29,2%	5,0%	-0,3%	Indisponível	1,7%
Empresa de grande porte	11,9%	14,3%	12,5%	-3,7%	-0,9%	Indisponível	8,5%

Fonte: Elaborado a partir de dados do documento “O Público do SEBRAE” e do Data SEBRAE.

Apesar de uma taxa de crescimento médio de 23% a.a, 55% dos pequenos negócios em Alagoas estão concentrados em apenas dois dos 102 municípios do estado. Dentre eles, 76 municípios possuem até 500 pequenos negócios e 91 municípios possuem até 1.000 pequenos negócios.



Figura 11 – Mapa da densidade empresarial em Alagoas



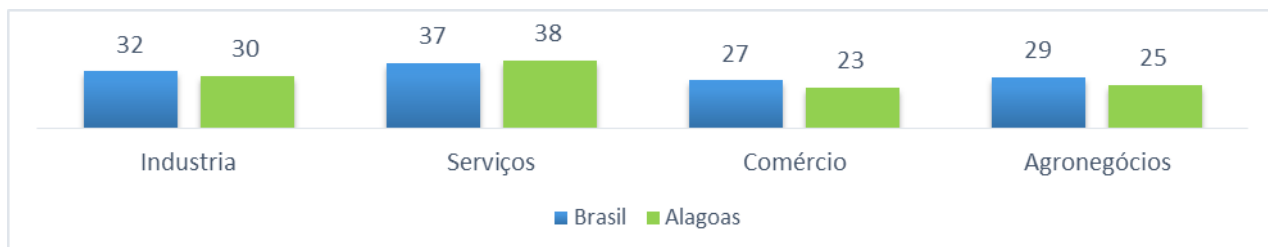
**Fonte:** Elaborado a partir de dados do Data SEBRAE.

Desde 2015, o SEBRAE Alagoas passou a monitorar o índice de Maturidade da Gestão (IMG) dos pequenos negócios atendidos pela instituição. Esse indicador revela a qualidade da gestão das empresas e é mensurado a partir da análise do desempenho das candidatas ao Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas – MPE Brasil. Ele demonstra, numa escala de 0 a 100, o nível de aderência das organizações ao Modelo de Excelência da Gestão (MEG), nos critérios: liderança, estratégias, clientes, sociedade, informações, pessoas, processos e resultados.

Analisando o resultado das empresas inscritas no ciclo de 2015 do Prêmio, percebe-se pouca variação entre os setores, com destaque para o de Serviços. Os dados revelam que as empresas alagoanas (e brasileiras) ainda estão no estágio básico da gestão, com um índice de maturidade médio de 28,86 pontos, muito próximo da média nacional, de 30 pontos. Percebe-se que, de maneira geral, em Alagoas, os empresários não estão preparados para lidar com aspectos estruturantes da gestão, como planejamento, estratégia e gestão de pessoas.

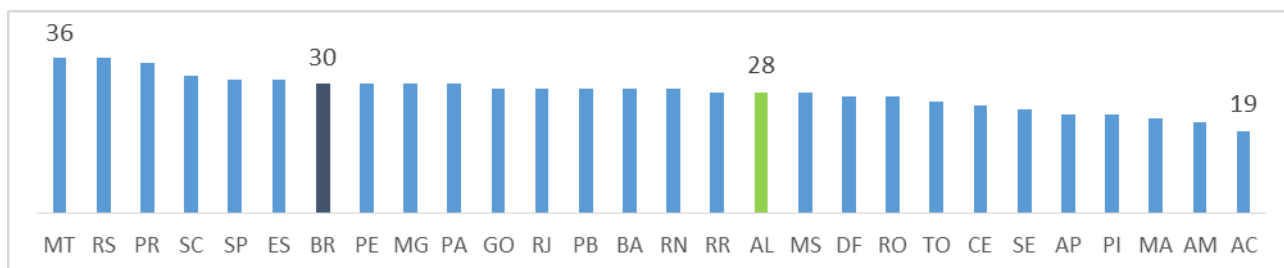


Figura 12 – Índice de Maturidade da Gestão das empresas candidatas ao Prêmio Nacional da Qualidade



**Fonte:** Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)

Figura 13 – *Ranking* do Índice de Maturidade da Gestão



**Fonte:** Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)

## 2.4 – ORGANOGRAMA

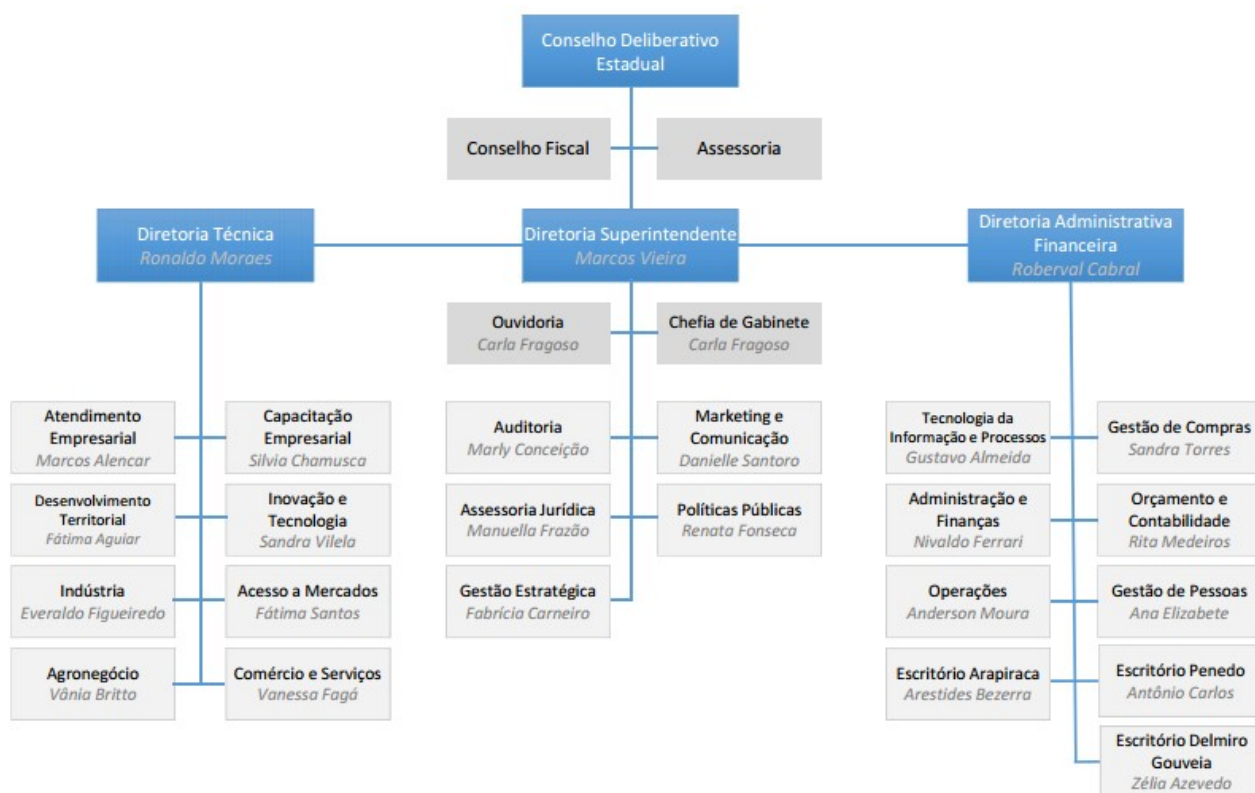
A estrutura básica do SEBRAE/AL é composta pelos seguintes órgãos:

- Conselho Deliberativo Estadual;
- Diretoria Executiva;
- Conselho Fiscal.

O Conselho Deliberativo Estadual (CDE), localizado no topo do organograma, é o órgão responsável por traçar as políticas e as estratégias gerais de atuação da instituição, bem como as prioridades na aplicação dos recursos, agindo em consonância com as deliberações do Conselho Deliberativo Nacional (CDN) para o Sistema SEBRAE. O CDE elege o presidente do conselho e os membros do Conselho Fiscal, sendo que, no primeiro caso, o eleito é escolhido entre os seus integrantes. Por sua vez, a Diretoria Executiva (Direx) é composta pelos diretores Superintendente, Técnico e de Administração e Finanças, e a ela estão ligadas 22 (vinte e duas) gerências, 3 (três) assessorias, 2 (duas) chefias de gabinete e 126 (cento e vinte e seis) empregados.



Figura 14 – Organograma do SEBRAE/AL



Dentre as unidades que integram a estrutura do Sebrae/AL, destacamos aquelas vinculadas aos principais processos de negócios, conforme tabela a seguir:



Tabela 03 – Informações sobre as Unidades do Sebrae/AL

Áreas / Subunidades Estratégicas	Competências	Titular	Cargo	Período de Atuação
Unidade de Atendimento Empresarial	Prestar orientação e/ou consultorias a empreendedores e empresários quanto à melhoria da gestão dos empreendimentos visando a implantação e a sustentabilidade dos negócios e facilitação ao acesso dos micro e pequenos negócios ao crédito e capitalização de forma inovadora e indutora.	Marcos Antônio Gonçalves de Alencar	Gerente	01/01/2016 à 31/12/2016
Unidade de Capacitação Empresarial	Capacitar o empreendedor, com o foco no desenvolvimento das competências gerenciais necessárias para a implantação, gestão e ampliação de empreendimentos além de disseminar a cultura empreendedora e da cooperação no Estado.	Silvia Cerqueira Chamusca	Gerente	01/01/2016 à 31/12/2016
Unidade de Acesso à Mercados	Fortalecer e desenvolver as estratégias de marketing e comercialização das micro e pequenas empresas, desenvolvendo técnicas e metodologias, buscando novas oportunidades de negócios e ampliação de mercados.	Maria de Fátima dos Santos	Gerente	01/01/2016 à 31/12/2016
Unidade de Acesso à Inovação e Tecnologia	Promover a inovação e o acesso à tecnologia, bem como difusão de informações tecnológicas para as micro e pequenas empresas.	Sandra Maria Vilela de Moraes	Gerente	01/01/2016 à 31/12/2016
Unidade de Políticas Públicas	Desenvolver ações e articular políticas públicas junto ao Governo Estadual e aos cento e dois municípios visando à criação de ambiente favorável à competitividade e sustentabilidade das micro e pequenas empresas e a formalização dos pequenos negócios.	Renata Fonseca de Gomes Pereira	Gerente	01/01/2016 à 31/12/2016
Unidade de Desenvolvimento Territorial	Formular estratégias de integração e articulação nas redes de apoio ao desenvolvimento das micro e pequenas empresas em territórios específicos, promovendo a competitividade e a sustentabilidade de setores que apresentem adensamento de pequenos negócios, incentivando o desenvolvimento de ações coletivas e articulando parcerias internas e externas.	Filomena de Fátima Aguiar Santos	Gerente	01/01/2016 à 31/12/2016
Unidade de Agronegócios	Formular, implementar e gerir projetos finalísticos destinados a promover o desenvolvimento, inovação e potencializar a conquista e a ampliação de mercado das micro e pequenas empresas do segmento de agronegócios, com foco nos resultados pactuados.	Vânia Brandão de Britto	Gerente	01/01/2016 à 31/12/2016
Unidade de Indústria	Formular, implementar e gerir projetos finalísticos destinados a promover o desenvolvimento, inovação e potencializar a conquista e a ampliação de mercado das micro e pequenas empresas do segmento industrial, com foco nos resultados pactuados.	Everaldo Figueiredo	Gerente	01/01/2016 à 31/12/2016
Unidade de Comércio e Serviços	Formular, implementar e gerir projetos finalísticos destinados a promover o desenvolvimento, inovação e potencializar a conquista e a ampliação de mercado das micro e pequenas empresas do segmento de comércio, serviços, turismo e economia criativa, com foco nos resultados pactuados.	Vanessa Fagá Rocha	Gerente	01/01/2016 à 31/12/2016

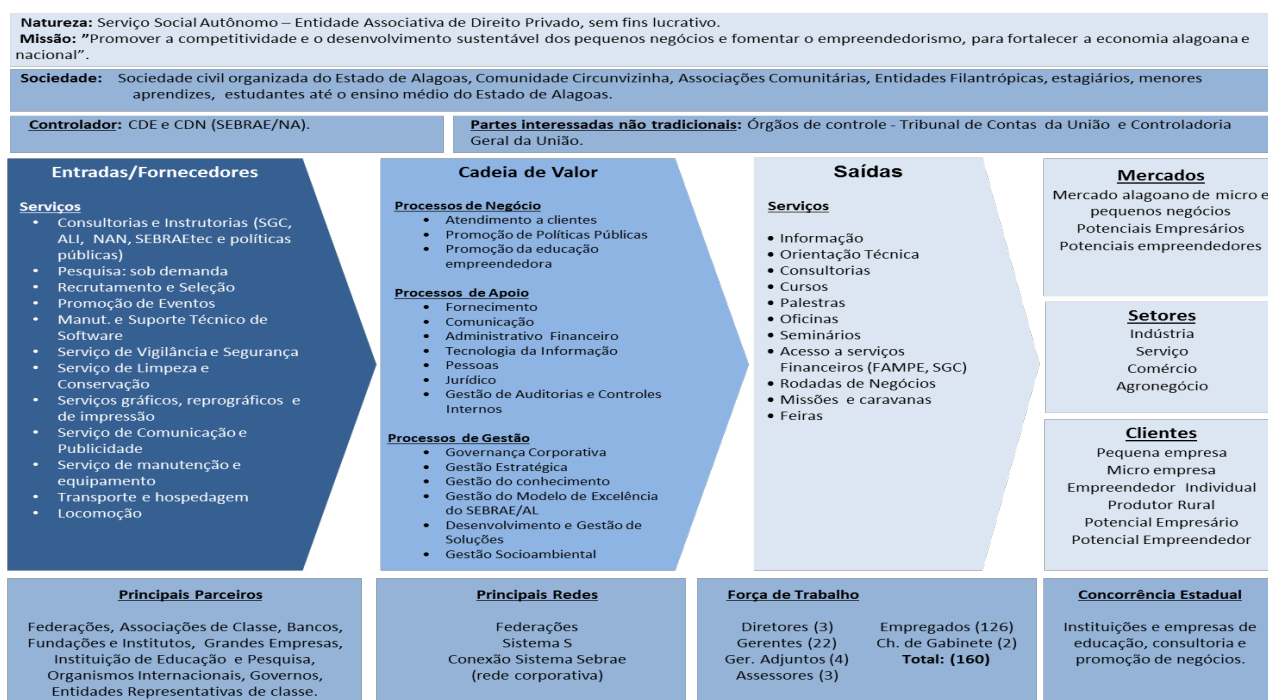
**Fonte:** Unidade de Gestão Estratégica



## 2.5 – MACROPROCESSOS FINALÍSTICOS

Os macroprocessos do SEBRAE/AL estão relacionados no Mapa de Perfil do SEBRAE/AL representado pela figura abaixo. Dentre os macroprocessos finalísticos prioritários, destacam-se: Atendimento a Clientes, Promoção de Políticas Públicas e Promoção da Educação Empreendedora.

Figura 15 – Mapa de Perfil do SEBRAE/AL



Fonte: Unidade de Gestão Estratégica – SEBRAE/AL



Tabela 04 – Descrição, produtos e serviços, principais clientes e subunidades responsáveis pelos Macroprocessos Finalísticos do SEBRAE/AL

<b>Macroprocessos</b> <i>Denominação do macroprocesso finalístico</i>	<b>Descrição</b> <i>Descrição sucinta do macroprocesso e das principais atividades que o compõem</i>	<b>Produtos e Serviços</b> <i>Produtos e/ou serviços gerados pelo macroprocesso finalístico</i>	<b>Principais Clientes</b> <i>Os principais beneficiários dos produtos e/ou serviços gerados com o macroprocesso. Podem ser beneficiários internos ou externos à UPC</i>	<b>Subunidades Responsáveis</b> <i>Nome das subunidades da unidade prestadora da conta diretamente responsáveis pelo desenvolvimento do macroprocesso</i>
<b>ATENDIMENTO A CLIENTES</b>	<p>Atender o cliente, entender suas necessidades e oferecer soluções adequadas visando melhorar a gestão e aumentar a competitividade da MPE. O atendimento pode ser feito através de diversas abordagens presencial e à distância, realizadas pelos escritórios do SEBRAE/AL, call center, ações itinerantes, programas NAN e ALI, Salas do Empreendedor, Portal SEBRAE (site), atendimento online, entre outros.</p> <p><b>Principais atividades:</b> <i>Atender o cliente; Acessar soluções; e Relacionamento com o Cliente.</i></p>	<p>Empresários capacitados e orientados para melhor gerir seus negócios; setores empresariais mais fortalecidos, maior competitividade das MPE, Empresas formalizadas. Criação de soluções de Consultorias Presenciais e Empresarias, focadas na Gestão da Empresa nos temas de mercado, planejamento, finanças, pessoas e Contabilidade.</p>	<p><u>Público-Alvo do SEBRAE/AL:</u>            Empresa de Pequeno Porte (EPP)            Microempresa (ME)            Microempreendedor Individual (MEI)            Produtor Rural            Potencial Empresário</p>	<p>Unidade de Atendimento Empresarial (UAE)            Unidade de Comércio e Serviços (UCS)            Unidade de Indústria (UIND)            Unidade de Agronegócios (UAGRO)            Unidade de Desenvolvimento Territorial (UDT)            Unidade de Capacitação Empresarial (UCE)            Escritórios Regionais</p>
<b>PROMOÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS</b>	<p>Sensibilizar, mobilizar e apoiar os parceiros na melhoria das Políticas Públicas para os pequenos negócios</p> <p><b>Principais atividades:</b> <i>Articular as soluções de Políticas Públicas; aprimorar o conhecimento da equipe na legislação das MPES; Aprimorar o conhecimento da equipe na legislação das MPES; Gerenciar e capacitar a rede de credenciados; Desenvolver novas soluções</i></p>	<p>Potencialização da LG nos Municípios; da participação das MPE nas compras públicas, salas do Empreendedor e Agentes de desenvolvimento atuando nos municípios, ampliando a competitividade das MPE. Redução do prazo de abertura, alteração e baixa de empresa, bem como a redução dos custos</p>	<p><u>Público-Alvo do SEBRAE/AL:</u>            Empresa de Pequeno Porte (EPP)            Microempresa (ME)            Microempreendedor Individual (MEI)            Produtor Rural            Potencial Empresário</p> <p><u>Principais parceiros do SEBRAE/AL:</u>            Prefeituras            Governo</p>	<p>Unidade de Políticas Públicas (UPP)            Unidade de Desenvolvimento Territorial (UDT)</p>



			Entidades de Representação de Classe	
			<u>Unidades de Atendimento</u>	
PROMOÇÃO DA EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA	<p>Estabelecer parcerias com instituições de interesse com vistas à oferta de conteúdos de empreendedorismo, como parte do processo de consolidação da educação empreendedora no estado de Alagoas.</p> <p><b>Principais atividades:</b> Articular e negociar com as instituições parceiras de interesse, realizar eventos de sensibilização e de capacitação dos atores envolvidos, monitorar os convênios firmados com as Instituições de Ensino.</p>	<p>Convênios firmados com instituições parceiras, alunos e professores capacitados em empreendedorismo, projetos de empreendedorismo implantados nas instituições parceiras.</p>	<p><u>Público-Alvo do SEBRAE/AL:</u> Potencial Empreendedor</p> <p><u>Principais parceiros do SEBRAE/AL:</u> Prefeituras Secretarias do Estado da Educação Instituições de Ensino fundamental e superior</p>	<p>Unidade de Capacitação Empresarial (UCE)</p>



Tabela 05 – Insumos e fornecedores, parceiros externos e objetivos estratégicos dos Macroprocessos Finalísticos do SEBRAE/AL

<b>Macroprocessos</b> <i>Denominação do macroprocesso finalístico</i>	<b>Insumos e Fornecedores</b> <i>Principais insumos e fornecedores que concorreram para execução dos macroprocessos.</i>	<b>Parceiros Externos</b> <i>Principais parceiros externos que contribuíram para consecução dos resultados</i>	<b>Objetivo Estratégico</b> <i>Principal objetivo estratégico a que o macroprocesso está vinculado</i>
ATENDIMENTO A CLIENTES	Pesquisas de mercado; perfil dos clientes; agência de publicidade, gráficas, empresas terceirizadas, empresas credenciadas, relatórios, diagnósticos, manuais.	Prefeituras, Secretarias de Estado, Bancos, Agências de Fomento, Universidade, Conselhos Regionais.	Ter excelência no atendimento com foco em resultado para o cliente.
PROMOÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS	Programas e Projetos Nacionais, alteração na legislação, mudança de prefeitos e secretários, rede de credenciados, unidades de apoio, unidades de atendimento, Diretoria e Conselho	Prefeitos, secretários municipais e do estado, empresários, comissões de licitação dos municípios e do estado. Ministério Público Federal e Estadual. Tribunal de Contas do Estado. Agentes de Desenvolvimento	Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios.
PROMOÇÃO DA EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA	Pesquisas de Satisfação com os Professores, Pesquisas de satisfação com os alunos, Capacitação para os professores, Materiais didáticos, empresas credenciadas, manuais do programa nacional da educação empreendedora, Pesquisas realizadas pelo SEBRAE/NA.	Prefeituras, Secretaria do Estado da Educação, Universidades Públicas e Privadas, Escolas de ensino médio e fundamental particulares, SESI e SENAC.	Promover a educação e a cultura empreendedora.



### **3 – PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E RESULTADOS**

#### **3.1 – PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL**

O planejamento estratégico organizacional é a atividade de analisar uma organização sob diversos ângulos, definindo seus rumos por meio de um direcionamento que possa ser monitorado (mensurado e avaliado), denominado “plano estratégico”. Caracteriza-se como um processo dinâmico e sistematizado, que passa pela avaliação dos resultados obtidos com a aplicação da estratégia atual, devendo indicar, a partir desses resultados e de uma reflexão sobre o cenário de atuação, a manutenção ou a mudança de sua estratégia.

No SEBRAE/AL, esse processo ocorre dentro de um ciclo bienal, coincidindo com o ciclo do Plano Plurianual (PPA) do Sistema SEBRAE, momento em que são estabelecidos os planos de ações e metas de curto e médio prazo (até dois anos), bem como o planejamento do orçamento para executá-los, tendo sempre como orientador o Direcionamento Estratégico do Sistema SEBRAE.

O processo de elaboração do PPA se inicia com o mapeamento da situação dos pequenos negócios e empreendedores, com base no levantamento efetivo de informações, compreendendo diagnósticos e análise prospectiva (tendências e cenários) dos ambientes político, econômico, social, tecnológico e institucional que influenciam o desempenho das micro e pequenas empresas (MPE).

Com base nas informações obtidas pela análise de ambiente, das expectativas e necessidades das partes interessadas e do Direcionamento Estratégico do Sistema SEBRAE, a Unidade de Gestão Estratégica (UGE) conduz reuniões com diretores e gerentes, voltadas à revisão da estratégia de atuação (modelo de negócio) e dos objetivos estratégicos, que expressam as principais escolhas da instituição para contribuir com o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro do Sistema SEBRAE. Durante as reuniões, também são revisadas as Prioridades Estratégicas Locais, que indicam o foco de atuação do Estado, no horizonte do PPA, para o alcance dos Objetivos Estratégicos. Em seguida, são definidos os indicadores e as metas, que demonstram como serão acompanhado o desempenho, incluindo resultados e esforços, para o alcance dos desafios da estratégia.

Finalizada esta etapa, inicia-se o processo de revisão da carteira de projetos, que indica a continuidade ou a descontinuidade de projetos vigentes, bem como a proposição de novas iniciativas, com vistas ao alcance dos objetivos estratégicos da instituição.



Figura 16 – Detalhamento das etapas de elaboração do PPA



**Fonte:** Unidade de Gestão Estratégica, SEBRAE/AL.

Com a experiência na elaboração do Plano Orçamentário 2016, e observados alguns pontos de melhoria quanto ao processo de planejamento das iniciativas do SEBRAE/AL, as unidades de Gestão Estratégica e Gestão Orçamentária fizeram uma oficina que reuniu os gestores e alguns gerentes para as inserções de seus projetos no SGE. O objetivo foi tornar o processo mais ágil resolvendo as possíveis dúvidas para todos. Após as inserções, os analistas da UGE e da UGOC fizeram uma análise de aderência ainda seguindo as orientações do SEBRAE/NA, e a luz da metodologia GEOR. Finalizando esse processo, foi gerada a apresentação final que foi validada pelo Conselho Deliberativo e enviada para aprovação do SEBRAE Nacional. A etapa subsequente foi o envio dos projetos físicos para apreciação SEBRAE do Nacional, nesse momento a UGE e a UGOC também fizeram a análise de cada projeto, minimizando, dessa forma, as recomendações de ajustes nos projetos por parte do Nacional.

### 3.1.1 – DESCRIÇÃO SINTÉTICA DOS OBJETIVOS DO EXERCÍCIO

Visando cumprir a missão e atingir a visão de futuro almejada, foram selecionados objetivos estratégicos aderentes aos valores organizacionais e que atendam as necessidades do público-alvo e também das partes interessadas do negócio. Durante o exercício de referência, o SEBRAE/AL propôs a atualização dos seus objetivos estratégicos, com vistas a contemplar duas importantes medidas de gestão consideradas vitais para a sustentabilidade da instituição, que são: a implantação do processo de captação de recursos financeiros e a ampliação da rede de empresas credenciadas qualificadas para o atendimento especializado no interior do Estado.



Desta feita, direcionam a estratégia de atuação do SEBRAE Alagoas os seguintes objetivos:

Tabela 06 – Objetivos Estratégicos do SEBRAE/AL

<b>Objetivos Estratégicos</b>
<b>Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios.</b>
<b>Contribuir para o desenvolvimento de Alagoas por meio do fortalecimento dos pequenos</b>
<b>Ter excelência no atendimento com foco em resultado para o cliente.</b>
<b>Buscar a excelência na gestão.</b>
<b>Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios.</b>
<b>Promover a educação e a cultura empreendedora.</b>
<b>Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios.</b>
<b>Fortalecer a rede de parceiros estratégicos.</b>
<b>Prover produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes.</b>
<b>Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados.</b>
<b>Ampliar a captação de recursos financeiros.</b>
<b>Desenvolver capital humano comprometido, motivado e alinhado aos valores e à estratégia.</b>
<b>Atrair empresas credenciadas qualificadas para atendimento especializado no interior.</b>
<b>Prover infraestrutura física e tecnológica adequadas à estratégia.</b>
<b>Adequar a estrutura organizacional à estratégia.</b>

**Fonte:** Unidade de Gestão Estratégica, SEBRAE/AL.

O alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos no mapa é monitorado por meio de um conjunto de indicadores e metas que também alimentam o processo de avaliação e revisão da estratégia, e estão detalhados no item 3.5 deste relatório.

### **3.1.2 – ESTÁGIO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O planejamento estratégico do SEBRAE/AL previu, em 2015, a execução de uma série de medidas de gestão, conforme quadro abaixo:



Tabela 07 – Medidas de Gestão para o Exercício de 2016

Ponto de Atenção	Medida de Gestão	Prazo	Situação
<b>Riscos de Inexecução dos projetos:</b> 1. <b>Mudança no cenário de recurso;</b> 2. <b>Dificuldade dos parceiros;</b> 3. <b>Novas oportunidades de atuação.</b>	Aprimoramento do sistema de planejamento e monitoramento da Estratégia, Gestão de Projetos, Gestão do Conhecimento e Assessoria aos projetos GEOR. Com isso, espera-se consolidar o caráter estratégico da Unidade e elevar o Índice de Maturidade em Gestão da Estratégia (PSEG – Estratégias e Planos) no SEBRAE Alagoas, passando de 3,03 pontos para 3,78 pontos.	<b>Dez/2019</b>	Em execução
<b>Qualidade e efetividade do atendimento individual</b>	Aproximar a Meta Mobilizadora 1 – Atendimento a Pequenos Negócios à média nacional, ficando no patamar de 25% do público alvo; Implantar o Modelo de Atendimento Individual pilotado em 2015, consolidando os núcleos de atendimento por segmento; Aprimorar os atendimentos via web.	<b>Dez/2019</b>	Em execução
<b>Dimensionamento de Equipes</b>	Reestruturar as equipes, de acordo com as necessidades, para fazer frente aos novos desafios, sem aumentar o quadro de empregados.	<b>Jun/2016</b>	Realizado
<b>Marketing e Relacionamento</b>	Elaboração do projeto de Estrutura do Núcleo de Marketing e Relacionamento; Aderir ao projeto nacional para Implantação do Smart (Sistema de Atendimento SEBRAE).	<b>Dez/ 2016</b>	Adesão ao SAS foi realizada. Estruturação do Núcleo de Marketing e Relacionamento reprogramada em função de mudanças na estratégia, abaixo detalhadas.
<b>Integração dos Produtos e Soluções</b>	Desenvolver e consolidar as trilhas de atendimento por seguimento; Padronizar o processo de elaboração e desenvolvimento de novas soluções.	<b>Abr/2016</b>	Reprogramado em função em função de mudanças na estratégia, abaixo detalhadas.

**Fonte:** Unidade de Gestão Estratégica, SEBRAE/AL.



Visando aprimorar seus processos no critério Estratégias e Planos, o SEBRAE/AL desenvolveu uma série de ações de melhoria. Em 2016, o SEBRAE/AL, por meio da Unidade de Gestão Estratégica (UGE), instituiu uma metodologia para selecionar os indicadores que serão utilizados para medir o alcance da estratégia, baseada em critérios e pontuação pelo seu nível de relevância. Visando sistematizar a utilização de referenciais comparativos (RC) para estabelecer as metas ligadas aos objetivos estratégicos, foram estabelecidos critérios para seleção de empresas e/ou instituições que de RC e escolhidos cinco indicadores críticos, que expressam diretamente a estratégia, para serem monitorados por meio de RC.

No que tange ao processo de gestão de projetos, foram implantadas novas etapas nas fases de estruturação, que são a avaliação e validação de cada iniciativa, no que tange a aderência às estratégias local e nacional, e a metodologia da GEOR (Gestão Estratégica Orientada para Resultados), bem como as reuniões entre diretoria, gerentes e gestores para alinhamento das iniciativas que serão submetidas a fontes financiadoras e à validação dos resultados esperados para cada uma delas.

Sobre o programa de redução, em face da mudança do cenário macroeconômico do país, o SEBRAE/AL montou uma estratégia de mudança cultural que se iniciou com o fórum de transformação e que contou com a presença da Direx e de todos os gerentes. O programa foi uma das vertentes dessa estratégia que tinha como premissa estimular todos a repensarem e otimizarem seus gastos. Como consequência de todo esse trabalho, surgiu a Resolução 003/2016, que determina a observância das medidas de gestão e do conjunto de regras denominado Hábitos e Rotinas, pelos colaboradores do SEBRAE/AL, que, em 2016, excepcionalmente, não haveria reajuste nos valores das horas dos serviços prestados pelas pessoas jurídicas credenciadas.

A análise do nosso modelo de negócio e do principal macroprocesso da instituição – Atendimento, somado ao cenário de queda na arrecadação da Contribuição Social Ordinária, levou-nos a perceber a necessidade de mudança em alguns de nossos processos. O foco no relacionamento e não mais no atendimento em grande escala trouxe consigo a necessidade de revisão da nossa estrutura interna, levando a instituição a encerrar a Unidade de Desenvolvimento Territorial (UDT) e a criação de duas novas Unidades de Negócios e Soluções: Unidade de Relacionamento Empresarial (URE) e a Unidade de Soluções e Educação Empreendedora (USEE), que passarão a atuar a partir de 2017.

A primeira delas é um desmembramento da atual Unidade de Atendimento Empresarial (UAE). O objetivo é aperfeiçoar o processo de Gestão do Cliente, com vistas à fidelização, e resgatar o papel do colaborador como especialista em pequenas empresas. A atual UAE será a unidade responsável pelo atendimento de 1º e 2º nível - informação e orientação presenciais e à distância, enquanto caberá a URE o acompanhamento ao cliente, de forma contínua e personalizada, por meio de consultorias e demais serviços.

Já a USEE nasce da fusão das Unidades de Capacitação Empresarial (UCE), Acesso a Mercados (UAM) e Acesso à Inovação e Tecnologia (UAIT). Com essa nova configuração, o SEBRAE/AL espera melhorar o processo de gestão do portfólio e promover uma oferta de soluções mais assertiva e adequada à maturidade de cada empresa.



### **3.1.3 – VINCULAÇÃO DOS PLANOS DA UNIDADE COM AS COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS E OUTROS PLANOS**

O processo de disseminação do Direcionamento Estratégico do SEBRAE/AL é transversal e periódico. Para garantir que cada unidade do SEBRAE/AL desenvolva iniciativas (planos de ação) que melhorem o desempenho da estratégia organizacional, a UGE conduz um evento de alinhamento com todas as equipes, denominado Fórum da Transformação. A intenção é que os colaboradores compreendam o caminho que a instituição adotou, como podem ser impactados e também impactar a estratégia. No evento, são apresentados o Mapa Estratégico, a Agenda da Mudança e a síntese da própria estratégia, levando as unidades de negócios e soluções e as de suporte e gestão a refletirem sobre como elas contribuem para o alcance dos objetivos do Mapa ou realização das iniciativas.

A disseminação também ocorre em outros momentos, quais sejam:

- No momento do ingresso dos novos colaboradores na instituição, por meio do Treinamento Introdutório;
- Durante o processo de concepção de propostas de projeto e atividades, que ocorre em qualquer momento do ano, quando a Unidade Gestão Estratégica orienta as equipes para a construção de propostas alinhadas à estratégia organizacional e, posteriormente, avalia sua consistência em relação ao mérito;
- Durante as reuniões entre Diretores e gerentes, quando são apresentados os resultados dos indicadores estratégicos críticos e deliberadas decisões para melhorar o desempenho dos mesmos.

### **3.2 – FORMAS E INSTRUMENTOS DE MONITORAMENTO DA EXECUÇÃO E RESULTADOS DOS PLANOS**

O acompanhamento dos Planos de Ação estratégico e operacional representa a quinta fase do processo de planejamento, execução e monitoramento da estratégia. Trata-se de uma atividade constante que ocorre ao longo de todo ciclo, com vistas a monitorar e a gerenciar o desempenho financeiro e operacional de curto prazo, além de monitorar e avaliar as iniciativas estratégicas. Para isso, a instituição dispõe de algumas práticas como:

- **Sistema de Gestão Estratégica (SGE)** – O sistema organiza e integra as informações, os processos e as operações de planejamento, orçamento, estruturação e gerenciamento de projetos e atividades, incorporando os princípios e as características fundamentais da GEOR. Pode ser acessado por diretores, gerentes e colaboradores.
- **Sistema de Monitoramento Estratégico (SME)** – No SME ficam disponíveis para Direx, gerentes e colaboradores, relatórios diários que dão suporte ao monitoramento dos projetos e atividades da instituição. O sistema permite a extração de dados sobre o desempenho das iniciativas, no que tange à execução dos marcos críticos, o alcance das metas e resultados,



além da execução financeira e da geração de receitas, permitindo a comparação desses dados com períodos anteriores para uma melhor análise do desempenho da instituição.

- **Boletim SME** - Com base nas informações extraídas do SME, a UGE elabora relatórios mensais, com detalhamento sobre o desempenho dos projetos e atividades, destacando dados relevantes para o alcance da estratégia. Os relatórios são apresentados na primeira quinzena de cada mês, em reunião de diretores e gerentes.
- **Reunião de Monitoramento Operacional (RMO)** - São reuniões voltadas ao monitoramento do desempenho operacional e financeiro de curto prazo. Ocorrem trimestralmente, envolvendo a Superintendência, a Diretoria Administrativa Financeira, a Diretoria Técnica e as gerências das unidades de Suporte e Gestão. As reuniões seguem um roteiro padrão, focado em solução de problemas, *feedbacks* e aprendizado. Cada gerente tem um tempo determinado para falar. Ao final da reunião é gerado um plano de ação, com prazos e responsáveis, que será revisitado pelo diretor na próxima reunião.
- **Reunião de Análise da Estratégia (RAE)** - São reuniões voltadas ao monitoramento das iniciativas que impactam diretamente o sucesso da estratégia, incluindo a análise de indicadores dos objetivos estratégicos e o alcance das metas, com foco nos referenciais comparativos. As iniciativas que serão acompanhadas na RAE são definidas no momento de validação da estratégia e durante a reunião, diretores e gerentes analisam se a execução está no rumo certo, identificam entraves e dificuldades para implementação da estratégia, as causas dos problemas e propõem soluções, definindo responsabilidades e prazos. Assim como as RMO, ao final das análises é gerado um plano de ação que será revisitado pela diretoria na próxima reunião.

### 3.3 - DESEMPENHO ORÇAMENTÁRIO

#### 3.3.1 - FATORES INTERVENIENTES NO DESEMPENHO ORÇAMENTÁRIO

No exercício de 2016, o desempenho orçamentário foi realizado conforme sua previsão original e ajustada, mesmo após a mudança no critério de transferência de CSO, ocorrida a partir de julho de 2016 pelo SEBRAE/NA, que obedece ao regime de competência e ao cronograma mensal da arrecadação da Receita Federal do Brasil (RFB) competente, informado na IN37 versão 19, item 12.1, página 5. Fator interveniente que não impactou na execução orçamentária do exercício em comento.

#### 3.3.2 - EXECUÇÃO DESCENTRALIZADA COM TRANSFERÊNCIA DE RECURSOS

##### *Visão gerencial dos instrumentos de transferência e dos montantes transferidos*

O quadro abaixo contempla a quantidade de instrumentos por modalidade de transferência e os respectivos valores repassados nos últimos três exercícios, sendo que os valores se referem à totalidade, e não somente aos instrumentos celebrados em cada exercício.



Tabela 08 – Resumo dos instrumentos de convênios celebrados e do montante transferido nos últimos três exercícios

Resumo dos instrumentos celebrados e dos montantes transferidos nos últimos três exercícios						
Modalidade	Quantidade de instrumentos celebrados			Montantes repassados no exercício (em R\$ 1,00)		
	2016	2015	2014	2016	2015	2014
Convênio	4	6	7	1.559.745,33	1.488.884,12	2.003.453,36
Contrato de repasse	---	---	---	---	---	---
Totais	4	6	7	1.559.745,33	1.488.884,12	2.003.453,36
<b>Nota:</b> Dados extraídos da Planilha Demonstrativo de Recursos Mediante Convênios, anos 2014/2015/2016.						
<b>Fonte:</b> Unidade de Administração e Finanças						

### *Visão gerencial da prestação de contas dos recursos pelos recebedores*

O quadro abaixo visa demonstrar a situação gerencial da prestação de contas pelos recebedores dos recursos transferidos pelo SEBRAE/AL. A data considerada para identificar a prestação ou não das contas é 31 de dezembro de cada exercício.

Tabela 09 – Resumo da prestação de contas sobre transferências concedidas pela UPC na modalidade convênio

Resumo da prestação de contas sobre transferências concedidas pela UJ nas modalidades de convênio, contratos de repasse e instrumentos congêneres.				
Exercício da Prestação das Contas	Quantitativos e montante repassados		Instrumentos (Quantidade e Montante Repassado)	
			Convênios	Contratos de repasse
Exercício do relatório de gestão	Contas Prestadas	Quantidade	4	---
		Montante Repassado	1.089.395,00	---
	Contas NÃO Prestadas	Quantidade	1	---
		Montante Repassado	276.234,00	---
Exercícios anteriores	Contas NÃO Prestadas	Quantidade	0	---
		Montante Repassado	0	---
<b>Notas:</b> 1.Convênios c/prestação de contas prestadas em 2016: 08/14 – JUNIOR ACHIEVEMENT, 10/11 – ICTAL, 06/15-MAC, 05/13-SINPLAST. 2. Convênios c/prestação de contas não prestadas em 2016: 09/14-SINDICER. Apresentou a prestação de contas em janeiro/2017. 3. Este quadro indica somente as prestações de contas finais, considerando o montante dos valores repassados durante toda a vigência do instrumento. 4. Dados extraídos da Planilha Demonstrativo de Recursos Mediante Convênios, ano 2016.				
<b>Fonte:</b> Unidade de Administração e Finanças				

### *Visão gerencial da análise das contas prestadas*

O quadro a seguir contempla informações sobre a análise de contas, pelo SEBRAE/AL, através do Núcleo de Convênios e Contratos, que foram apresentadas no exercício de 2016.



Tabela 10 – Situação da análise das contas prestadas em 2016

Situação da análise das contas prestadas no exercício de referência do relatório de gestão			
Contas apresentadas ao repassador no exercício de referência do relatório de gestão		Instrumentos	
		Convênios	Contratos de repasse
Contas analisadas	Quantidade aprovada	10	---
	Quantidade reprovada	3	---
	Quantidade de TCE instauradas	0	---
	Montante repassado (R\$)	1.802.112,83	---
Contas NÃO analisadas	Quantidade	0	---
	Montante repassado (R\$)	0	---
<b>Notas:</b> 1. Convênios com prestação de contas reprovadas até 31/12/2016: 04/14-FAPEC, 09/14- SINDICER, 01/16 – IEL, os quais estão aguardando a resolução de pendências. 2. Dados extraídos da Planilha Demonstrativo de Recursos Mediante Convênios, ano 2016.			
<b>Fonte:</b> Unidade de Administração e Finanças			

A tabela a seguir demonstra o perfil dos atrasos na análise das prestações de contas de recursos repassados pelo SEBRAE/AL, considerando os dias de atraso em relação à data em que deveriam ter sido concluídas as análises das contas prestadas.

Tabela 11 – Perfil de atraso na análise das contas prestadas em 2016

Perfil dos atrasos na análise das contas prestadas por recebedores de recursos					
Instrumentos da transferência	Quantidade de dias de atraso na análise das contas				
	Até 30 dias	De 31 a 60 dias	De 61 a 90 dias	De 91 a 120 dias	Mais de 120 dias
Convênios	13	---	---	---	---
Contratos de repasse	---	---	---	---	---
<b>Notas:</b> 1 . O prazo de análise atualmente estabelecido é de 15 dias da data de recebimento da prestação de contas. 2 . Dados extraídos do Controle – Quantidade de dias de atraso na análise de prestação de contas – Convênios					
<b>Fonte:</b> Unidade de Administração e Finanças					

### Análise crítica

Os convênios são instrumentos jurídicos utilizados pelo SEBRAE/AL que permitem firmar parcerias com entidades públicas, privadas ou entes governamentais que têm interesses complementares ao seu, otimizando, assim, a utilização de recursos públicos.

O SEBRAE/AL recebeu por delegação legal executar políticas públicas de apoio às micro e pequenas empresas, ampliando sua capilaridade para atingir o maior número possível de empresários e/ou com projetos mais focados a cada um dos segmentos de mercado.



Os objetivos do SEBRAE/AL, quando das formalizações dos convênios através das ações finalísticas de seus projetos e programas, é atuar em sinergia com outras entidades, firmando parcerias de interesses mútuos no desenvolvimento do Estado de Alagoas, buscando atingir o resultado direcionado à sua missão, que é a de **“Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer as economias alagoana e nacional”**.

Para tanto, o “Processo de Convênios” perpassa pela Diretoria Executiva (DIREX); pelas Áreas Finalísticas, com a qual o convênio estará ligado ao projeto; pela Unidade de Assessoria Jurídica (UASJUR); e pela Unidade de Administração de Finanças (UAF).

Para cada convênio celebrado existe uma pessoa da Área Finalística, que é o **“Gestor Técnico do Convênio”**, o qual é responsável pela fiscalização *in loco* da execução das ações físicas do convênio, tendo ele a obrigação de emitir o “Parecer Técnico” das ações realizadas em cada prestação de contas efetuada pelo parceiro.

O Núcleo de Convênios e Contratos é um setor específico, subordinado à Unidade de Administração e Finanças, criado em março/2011, que é o responsável pelo “Processo de Convênios”, possuindo uma estrutura composta por 02 (dois) profissionais, analistas técnicos, com formação superior em Ciências Contábeis, tendo a responsabilidade de monitorar os recursos repassados a título de Transferências de Convênios. A partir de maio/2015, o Núcleo de Convênios e Contratos assumiu, também, as atividades do “Processo de Patrocínio”.

Com relação às atividades do “Processo de Convênios”, o Núcleo de Convênios e Contratos é responsável pelas seguintes tarefas:

- a) Análise dos planos de trabalho;
- b) Análise das prestações de contas parciais e finais;
- c) Análise dos remanejamentos de rubricas;
- d) Análise das liberações das parcelas;
- e) Análise das prorrogações de prazos;
- f) Consultorias aos parceiros convenentes e aos clientes internos; e
- g) Elaboração de planilhas de controles.

Atualmente, os convênios estão adstritos à Instrução Normativa nº. 07-04, “Convênios do SEBRAEAL”, implantada em novembro de 2008, com revisões periódicas quando necessárias, sendo a última revisão datada de novembro de 2013.

Os repasses financeiros são feitos em, no mínimo, duas parcelas, visando assegurar a efetividade na aplicação dos recursos e a diminuição dos riscos de perdas financeiras. A primeira parcela é repassada após a assinatura do instrumento do convênio, e as demais parcelas somente com a apresentação e a aprovação da prestação de contas de, no mínimo, 80% dos recursos da parcela anterior.



O Núcleo de Convênios e Contratos é o responsável por verificar a conformidade nas liberações das parcelas dos convênios, emitindo pareceres, favoráveis ou não, acerca de fatos que impeçam a liberação dos recursos, bem como interagindo com os envolvidos no processo para a resolução das pendências.

Conjuntamente as Unidades Gerenciais Finalísticas, através dos Gestores Técnicos dos convênios, e o Núcleo de Convênios e Contratos, vêm adotando medidas preventivas para sanar as transferências de recursos na situação de prestação de contas inadimplentes, atuando de forma preventiva para neutralizar as situações de inadimplências, aplicando procedimentos operacionais, tais como:

- a) Encaminhamento de *e-mails* para o parceiro, alertando sobre os prazos;
- b) Contatos telefônicos com os envolvidos no processo, alertando-os sobre as situações de riscos;
- c) Remessa de cartas formais, no caso de não resolver a situação por *e-mail* ou telefone;
- d) Reuniões com os parceiros e gestores técnicos com a finalidade de sanar as pendências existentes;
- e) Assessoria aos parceiros na resolução de pendências de prestações de contas, bem como na devolução de recursos remanescentes, atualizados em conformidade com a legislação vigente e a aplicação de penalidades contidas no instrumento pactuado.

Com essa metodologia, o SEBRAE/AL tem logrado êxito na condução e na solução dos casos de inadimplências nas prestações de contas em nossos convênios. No decorrer dos últimos 03 (três) exercícios, a média anual de repasses de recursos financeiros a título de Transferência de Convênios ficou em torno de **R\$ 1.684 Mil**.

Em 2016, os repasses de recursos foram de **R\$ 1.560 Mil**, representando **3,18%** do total das despesas realizadas (R\$ 48.999 Mil). Em 2015, o montante repassado foi de **R\$ 1.489 Mil** representando **2,16%** do total das despesas (R\$ 69.061 Mil). Em 2014, os repasses foram de **R\$ 2.003 Mil** representando **3,43%** das despesas realizadas (R\$ 58.359 Mil). As oscilações são consideradas normais, visto que estão diretamente ligadas às execuções de novos projetos finalísticos ou ao encerramento de projetos no decorrer de cada ano.

Na análise dos três últimos exercícios, o comportamento dos prazos das apresentações das prestações de contas demonstra que os mesmos estão sendo cumpridos, frente ao prazo regulamentar de **45** (quarenta e cinco) dias após o vencimento do convênio. Esse prazo é extrapolado em um ou outro caso, mesmo assim, com as interações feitas, o SEBRAE/AL tem logrado êxito nas apresentações das prestações de contas, bem como, na execução das ações por parte dos parceiros convenientes. Tanto que, ao final de 2016, não temos nenhuma situação que representem risco de prejuízos para a Instituição no que concerne às parcerias em convênios.



### **3.3.3 - INFORMAÇÕES SOBRE A REALIZAÇÃO DAS RECEITAS E EXECUÇÃO DAS DESPESAS**

#### **Programação Orçamentária das Receitas e das Despesas**

Demonstração das Receitas e das Despesas discriminadas por natureza, previsão e execução efetiva, justificando as variações superiores a 15% ocorridas nas rubricas de receitas e despesas da execução (coluna c) em relação à previsão original (coluna a).



Tabela 12 - Balanço Orçamentário do SEBRAE/AL

R\$ (mil)

Balanço Orçamentário													
Receitas	Previsão no Ano		Execução				Despesas	Previsão no Ano		Execução			
	Original (a)	Ajustada (b)	(c)	% (c/a)	% (c/b)	% (c/a)		Original (a)	Ajustada (b)	(c)	% (c/a)	% (c/b)	% (c/a)
<b>Receitas Correntes</b>	<b>53.145</b>	<b>59.387</b>	<b>54.943</b>	<b>103,4</b>	<b>92,5</b>	<b>3</b>	<b>Despesas Correntes</b>	<b>52.174</b>	<b>59.401</b>	<b>47.756</b>	<b>91,5</b>	<b>80,4</b>	<b>-8</b>
Contribuição Social Ordinária-CSO	37.499	37.499	39.315	104,8	104,8	5	Pessoal, Encargos e Benefícios	22.222	22.281	20.614	92,8	92,5	-7
CSO - SALDO de Exercícios Anteriores	0	146	146	0,0	100,0		Serviços Prof. e Contratados	19.207	25.089	19.097	99,4	76,1	-1
Contribuição Social do SEBRAE NA-CSN	10.597	15.042	9.935	93,8	66,1	-6	Demais Despesas Operacionais	8.915	9.505	5.753	64,5	60,5	-35
Convênios com SEBRAE/NA	0	0	0	0,0	0,0		Encargos Diversos	787	784	733	93,1	93,5	-7
Convênios com Parceiros	1.927	2.033	1.493	77,5	73,4	-23	Transferências (Parceiros)	1.042	1.742	1.560	149,7	89,5	50
Aplicações Financeiras	980	980	2.482	253,2	253,2	153							
Empresas Beneficiadas	2.042	3.587	1.339	65,5	37,3	-34							
Outras Receitas	100	100	233	233,3	233,3	133							
<b>Déficit Corrente</b>			<b>-</b>				<b>Superávit Corrente</b>			<b>7.187</b>			
<b>Receitas de Capital</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>36</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>		<b>Despesas de Capital</b>	<b>1.000</b>	<b>1.340</b>	<b>1.243</b>	<b>124,3</b>	<b>92,8</b>	<b>24</b>
Alienação de Bens	0	0	36	0,0	0,0		Investimentos / Outros	182	225	165	90,7	73,5	-9
Operações de Crédito	0	0	0	0,0	0,0		Amortização de Empréstimos	818	1.115	1.078	131,8	96,7	32
Saldo de Exercícios Anteriores	3.400	5.601	-	-	-		Fundo de Reserva	3.371	4.247	-	-	-	
<b>Receitas Totais</b>	<b>56.545</b>	<b>64.988</b>	<b>54.979</b>	<b>97,2</b>	<b>84,6</b>	<b>-3</b>	<b>Despesas Totais</b>	<b>56.545</b>	<b>64.988</b>	<b>48.999</b>	<b>86,7</b>	<b>75,4</b>	<b>-13</b>
<b>Resultado - Déficit</b>			<b>-</b>				<b>Resultado - Superávit</b>			<b>5.981</b>			
<b>Total Geral</b>	<b>56.545</b>	<b>64.988</b>	<b>54.979</b>	<b>97,2</b>	<b>84,6</b>	<b>-3</b>	<b>Total Geral</b>	<b>56.545</b>	<b>64.988</b>	<b>54.979</b>	<b>97,2</b>	<b>84,6</b>	<b>-3</b>

Fonte: Sistema de Gestão Estratégica (SGE) / Sistema de Monitoramento Estratégico (SME). Sistema de Origem: Execução cujos dados são provenientes do Microsiga



**Comentários das principais variações (%  $\Delta$  (c/a)) superiores a 15% apresentadas na Tabela 12.**

**Os percentuais das variações informadas nos comentários que seguem abaixo, são os excedentes ou faltantes para o percentual de 100%.**

## **RECEITAS**

- **Convênios com Parceiros** – A redução de 23% foi decorrente de menor realização da receita no período dos principais convênios: PAPL nº 01/13 e SEAGRI nº 06/13.
- **Aplicações Financeiras** – O aumento de 153% foi proveniente das medidas adotadas pelo SEBRAE/AL visando à redução de custos, as quais influenciaram na retenção dos saldos em aplicações financeiras.
- **Empresas Beneficiadas** – O fator relevante que contribuiu para a redução de 34% foi a alteração no regulamento SEBRAETEC, cujas consultorias foram realizadas a partir do 2º trimestre, bem como a conjuntura econômica à época.
- **Outras receitas** – O aumento de 133% foi em função da devolução de saldos de convênios não utilizados pelos parceiros.

## **DESPESAS**

- **Demais Despesas Operacionais** – Considerando a conjuntura econômica do país em 2016, o SEBRAE/AL criou um comitê para assuntos estratégicos, conforme portaria 037/2015, visando reduzir custos, tais como: distrato de diversos contratos; renegociação na alíquota de ajustes de contratos; redução de postos de trabalho; adesão à ata de registro de preços etc, contribuindo para a redução de 35% nessa natureza de despesa.
- **Transferências (Parceiros)** – O aumento de 50% foi decorrente das parcerias firmadas com as entidades: Sinplast/Seplande/Brasken, Sinduscon/Fiea e Sindicer/Fiea/Fejal.
- **Amortização de Empréstimos** – O aumento de 32% foi em função da aquisição da licença de *software* registrada em outubro/2015, cujas amortizações não foram previstas no PPA Original elaborado em setembro de 2015.

## **Execução Orçamentária das Receitas e das Despesas**

Demonstração das Receitas e das Despesas, discriminando por natureza a execução efetiva, justificando as eventuais oscilações significativas com percentuais de variação abaixo e acima de 15%, entre valores executados no exercício 2016 em relação ao exercício 2015.



Tabela 13 - Execução Orçamentária do SEBRAE/AL R\$ (mil)

Receitas	Execução	Execução	Execução	Despesas	Execução	Execução	Execução
	2015 (a)	2016 (b)	% Δ (b/a)		2015 (a)	2016 (b)	% Δ (b/a)
<b>Receitas Correntes</b>	<b>70.468</b>	<b>54.943</b>	<b>-22</b>	<b>Despesas Correntes</b>	<b>67.974</b>	<b>47.756</b>	<b>-30</b>
Contribuição Social Ordinária - CSO	38.799	39.315	1	Pessoal, Encargos e Benefícios	20.005	20.614	3
CSO - Saldo Exercício Anterior	1.491	146	-90	Serviços Profissionais e Contratados	33.725	19.097	-43
CSO - Ressarcimentos	90	0	-100	Demais Despesas Operacionais	12.059	5.753	-52
CS do SEBRAE/NA - Aprovada	23.531	9.935	-58	Encargos Diversos	696	733	5
CS do SEBRAE/NA - Proposta	0	0	0,0	Transferências	1.489	1.560	5
Convênios com SEBRAE/NA	0	0	0,0				
Convênios com Parceiros	2.401	1.493	-38				
Aplicações Financeiras	2.346	2.482	6				
Empresas Beneficiadas	1.528	1.339	-12				
Outras Receitas	282	233	-17				
<b>Receitas de Capital</b>	<b>594</b>	<b>36</b>	<b>-94</b>	<b>Despesas de Capital</b>	<b>1.087</b>	<b>1.243</b>	<b>14</b>
Alienação de Bens	0	36	0,0	Investimentos / Outros	251	165	-34
Operações de Crédito	594	0	-100	Amortização de Empréstimos	836	1.078	29
<b>Receitas Totais</b>	<b>71.062</b>	<b>54.979</b>	<b>-23</b>	<b>Despesas Totais</b>	<b>69.061</b>	<b>48.999</b>	<b>-29</b>

**Fonte:** Sistema de Gestão Estratégica (SGE) / Sistema de Monitoramento Estratégico (SME)

Sistema de Origem: Execução cujos dados são provenientes do Microsiga

**Comentários das principais variações (% Δ (b/a)) superiores a 15% apresentadas na Tabela 13.**

**Os percentuais das variações informadas nos comentários que seguem abaixo, são os excedentes ou faltantes para o percentual de 100%.**

## RECEITAS

- **CSO - Saldo Exercício Anterior** – A redução de 90% se deu em decorrência da conjuntura econômica do país, ocasionado uma redução nos excedentes de arrecadação de contribuição social ordinária do exercício anterior.
- **CSO - Ressarcimentos** – O SEBRAE/NA privilegiou as videoconferências para repasse de informações relacionadas às atividades do Sistema, reduzindo as despesas com viagens, que eram custeadas pela CSO – Ressarcimento.



- **CSN Aprovada** – Em 2016, houve mudança no critério de repasses pelo SEBRAE/NA de recursos novos de CSN, descrito a seguir, conforme IN 37, versão 19, item 13.2.3. "As transferências de recursos ocorrerão considerando que a primeira parcela será adiantada, compatível com o cronograma, limitada a 25% (vinte cinco por cento) do valor aprovado da CSN, com mínimo de 4 (quatro) parcelas para o período de execução do projeto, com exceção de projetos com evento único (exemplo: feiras, congressos, rodadas, missões e outros similares ". Essa mudança contribuiu para a redução de 58% na natureza de receita CSN.
- **Convênios com Parceiros** - A redução de 38% foi decorrente de menor realização da receita no período dos principais convênios: PAPL nº 01/13 e SEAGRI nº 06/13.
- **Outras Receitas** – A redução de 17% foi em função de menor volume de devolução de saldos de convênios não utilizados pelos parceiros em 2016.
- **Operações de Crédito** – Em 2015, o SEBRAE/AL fez adesão ao Contrato 538/2014 com o SEBRAE/NA para compra de licenças Microsoft, visando atender a todo o Sistema SEBRAE. Isso ocasionou um valor de empréstimo contraído junto ao SEBRAE/NA. Já em 2016 não ocorreu nenhum registro relacionado a operações de crédito.

## DESPESAS

- **Serviços Profissionais e Contratados** – A redução de 43% foi decorrente da alteração no regulamento SEBRAETEC, cujas consultorias foram iniciadas a partir do 2º trimestre de 2016 e da diminuição da demanda.
- **Demais Despesas Operacionais** – Considerando a conjuntura econômica do país à época, o SEBRAE/AL criou um comitê para assuntos estratégicos conforme portaria 037/2015, visando reduzir custos, tais como: distrato de diversos contratos; renegociação na alíquota de ajustes de contratos; redução de postos de trabalho; adesão à ata de registro de preços, etc. Como também o SEBRAE/NA adotou uma nova metodologia para repasse de informações relacionadas às atividades do SEBRAE por meio de videoconferência, reduzindo as despesas com viagens. As medidas adotadas contribuíram para a redução de 52%.
- **Investimentos / Outros** – Em 2015, houve a renovação dos equipamentos de informática, fato que não ocorreu em 2016, ocasionando a redução de 34% no período.
- **Amortização de Empréstimos** – O aumento de 29% no período foi decorrente das amortizações da licença de *software* adquirida em outubro/2015.



### ***Despesas totais por modalidade de contratação***

Tabela 14 – Despesas por modalidade de contratação

<b>DESPESAS POR MODALIDADE DE CONTRATAÇÃO</b>	<b>Valores em R\$ 1,00</b>	
<b>Modalidade de Contratação</b>	<b>Despesas pagas</b>	
	<b>2016</b>	<b>2015</b>
<b>Modalidade de Licitação</b>	<b>13.812.712</b>	<b>21.241.758</b>
Convite	0	479.997
Tomada de Preços	Não se aplica.	Não se aplica.
Concorrência	2.136.631	4.834.516
Pregão	10.923.909	15.223.461
Ata de Registro de Preços	752.172	703.784
<b>Contratações Diretas</b>	<b>12.669.826</b>	<b>22.530.417</b>
Dispensa	2.031.217	4.762.232
Inexigibilidade	10.638.609	17.768.185
<b>Regime de Execução Especial</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Suprimento de Fundos	0	0
<b>Notas:</b>		
<p>1- Informações extraídas do Sistema Protheus, através da Planilha Eletrônica “Contratações e Aquisições de 2016”.</p> <p>2- Os valores referentes às contratações pelo credenciamento (Sistema de Gestão de Credenciados) e os valores dos contratos de patrocínios estão compondo o <u>Item Inexigibilidade</u>.</p>		
<b>Fonte: Unidade de Administração e Finanças</b>		

Cabe ressaltar que a escolha da modalidade de licitação depende do valor estimado da contratação, conforme preceitua o art. 6º do Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema SEBRAE (RLCSS). As variações significativas ocorridas nas modalidades de contratação foram decorrentes das seguintes razões:

- As principais variações ocorridas em licitação são observadas nas seguintes modalidades: pregão, redução de 28,2%; concorrência, redução de 55% e ata de registro de preço, um pequeno aumento de 6,8%. O arrefecimento das duas primeiras modalidades foi resultado de um trabalho estratégico de redução de gastos.
- A concentração de compras por dispensa e inexigibilidade em 2015 representou 50,32% do montante das despesas totais (dispensa + inexigibilidade + licitações). Em 2016, as despesas por dispensa e inexigibilidade chegaram a 47,8% do montante das despesas totais (de dispensa + inexigibilidade+ licitações).

Em 2016, não houve grandes eventos como a Feira do Empreendedor e o Movimento Compre do Pequeno Negócio, que foram realizados no ano de 2015, outro fator impactante a que se deve a



redução de recursos para o SEBRAE/AL, onde uma das diretrizes locais adotadas foi a redução de gastos e a tomada de medidas visando à economia de recursos devido ao cenário de crise no contexto econômico do país.

O volume de inexigibilidade apresentado na tabela 14 foi reduzido em 40,12% comparado a 2015, também devido à redução com gastos advindos de despesas com credenciados, patrocínio e inexigibilidades. Vale ressaltar que o processo de credenciamento realizado nos termos do art. 43 do Regulamento de Licitações e Contatos do Sistema SEBRAE (RLCSS) tem como fundamento a inviabilidade de competição - premissa básica para tornar a licitação inexigível. O SEBRAE atualmente dispõe de uma pluralidade de empresas e instituições credenciadas para prestar serviços em instrutoria e consultoria nas mais diversas áreas do conhecimento. O SEBRAE/AL conta com 169 pessoas jurídicas credenciadas que contribuem para o atendimento das suas finalidades institucionais, além de tantas mais credenciadas em outros Estados, que podem ser acionadas através do Sistema de Gestão de Credenciados (SGC) para prestar serviço em Alagoas ou em qualquer outra unidade da federação.

### 3.4 – DESEMPENHO OPERACIONAL

O desempenho operacional do SEBRAE/AL é avaliado e medido por meio da realização das iniciativas que compõem o PPA, que contempla um conjunto de programas, projetos e atividades, conforme conceituação a seguir:

- **Programa** - É um conjunto de projetos relacionados entre si, de forma a potencializar o alcance de resultados que não seriam obtidos caso fossem executados de forma isolada. Os projetos que atendem a um programa podem ser de tipologias diferentes, com entregas e resultados diferentes, mas todos contribuindo para o alcance de um objetivo maior.
- **Projeto** - é um empreendimento único e singular, com início e fim determinados, que utiliza recursos e competências e é conduzido por pessoas, visando atingir objetivos predefinidos.

Para uma melhor execução das estratégias utilizadas pelo Sistema SEBRAE, os projetos são construídos em dois diferentes tipos – Atendimento e Interno.

**Projetos de Atendimento:** São projetos executados pelo SEBRAE e/ou parceiros, que atuam diretamente junto ao público-alvo, com o objetivo de produzir transformações relevantes de interesse desse público-alvo. Os Projetos de Atendimento possuem duas tipologias que orientam a forma de organização do público-alvo desses projetos.

Os Projetos de Atendimento Coletivo se caracterizam pela integração, em diferentes estágios, de um conjunto de empresas e instituições interdependentes e complementares, articuladas em um modelo de governança que estabelece os resultados do projeto e as estratégias para seu alcance. São estruturados com o público-alvo e os parceiros envolvidos.

Os Projetos de Atendimento Individual atendem os pequenos negócios de maneira individualizada, de acordo com as necessidades de cada um, com soluções



específicas dentro de uma trilha que leve aos resultados esperados pelo cliente. Essa tipologia busca organizar o público-alvo considerando o território onde está inserido, e a segmentação de público que o SEBRAE adota.

**Projetos Internos** - São projetos executados pelo SEBRAE para a melhoria do ambiente legal, a criação de soluções para os clientes ou para a gestão dos recursos necessários à operação da Instituição. Importante ressaltar que esses projetos não são destinados para o atendimento de clientes do SEBRAE.

- **Atividades** - Conjunto de iniciativas permanentes e relacionadas à gestão do Sistema SEBRAE, que contribuem para o funcionamento e a melhoria do desempenho da Instituição. As atividades são classificadas em três tipologias:

**Articulação Institucional:** dá suporte à gestão das ações de valorização dos clientes SEBRAE junto à mídia, aos governos, e à sociedade em geral, dando visibilidade e fortalecendo a imagem do Sistema SEBRAE.

**Suporte a Negócios:** contempla as ações cujas despesas tenham vinculação direta com a atuação do Sistema SEBRAE nas tipologias Atendimento, Desenvolvimento de Produtos e Serviços e Articulação Institucional, e também com as despesas das unidades (escritórios e agências) situadas fora do edifício sede do SEBRAE.

**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.

Serão apresentados, na sequência deste relatório, os programas e projetos voltados ao atendimento do público-alvo, bem como suas principais realizações e justificativas quanto à execução orçamentária. Tais iniciativas concentraram-se em alguns segmentos mais expressivos no Estado devido a uma necessidade percebida e diagnosticada junto às empresas.

Vale ressaltar que, conforme mencionado anteriormente, durante o exercício de 2016, fatores externos do ambiente político e econômico do país geraram um impacto negativo sobre a execução de algumas das iniciativas institucionais. A retração dos empresários para investimentos em capacitação e consultoria, somada à mudança nas regras de contrapartida <sup>1</sup>de nosso principal produto, o SEBRATec, dificultaram o alcance de algumas das metas físicas e financeiras, sendo um ponto em comum em diversos projetos.

---

<sup>1</sup> Em 2015, para contratar os serviços de consultoria tecnológica, o empresário aportava apenas 20% do valor final, cabendo ao Sebrae uma contrapartida de 80%. Em 2016, as regras mudaram, passando a contrapartida de ME e EPP para 50% e MEI e produtores rurais para 40%.



### 3.4.1 – DESEMPENHO DOS PROGRAMAS

Tabela 15 – Execução financeira dos programas (em R\$)

Projeto	Previsto	Realizado	%
PG - Agentes Locais de Inovação	528.215	437.249	82,8%
PG - Educação Empreendedora	534.035	273.102	51,1%
PG - Negócio a Negócio	700.316	697.607	99,6%
PG - SEBRAEtec	7.660.263	2.746.003	35,8%

Fonte: SME (janeiro/2017)

**Agente Local de Inovação (ALI):** O programa tem como escopo a massificação de soluções de inovação e tecnologia nas pequenas empresas por meio da ação de Agentes Locais de Inovação - ALI, de acordo com as características únicas de cada negócio, gerando impacto direto na gestão empresarial, na melhoria de produtos e processos, na identificação de novos nichos de mercado para os seus produtos. Com objetivo de promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte, por meio de uma orientação proativa e personalizada. Em 2016, começamos um novo ciclo do ALI e atendemos 1.596 empresas, realizamos 2.418 orientações técnicas e aplicamos 7.881 horas de consultoria, superando a meta para esses instrumentos em 52% e 73,6%, respectivamente. Realizamos ainda uma (01) rodada de negócios com 55 empresas ALI, com o volume de negócios perfazendo o total de R\$ 283.550,00.

**Programa Negócio a Negócio (NAN):** Em 2016, o Programa Negócio a Negócio esteve focado para melhoria na qualidade dos atendimentos. Foram realizadas ações para o desenvolvimento dos Agentes de Orientação Empresarial, tanto através do acompanhamento das visitas como na revisão dos conhecimentos acerca do portfólio SEBRAE. Em paralelo, foram adotadas estratégias para o atendimento “pós NAN” pelos analistas da Unidade de Atendimento Empresarial por meio dos Núcleos de Relacionamento, visando dar continuidade ao atendimento dos clientes do Negócio a Negócio. Durante o exercício de 2016, foram atendidas 5.946 empresas, tendo um Índice de Satisfação de 86,4%, conforme pesquisa realizada pela UAE. Contudo, identificamos um baixo nível de maturidade gerencial por parte dos empresários, denotando uma necessidade de reformulação nas estratégias do atendimento “Pós NAN” em 2017.

**SEBRAE Mais:** Foi criado para fornecer à Empresa de Pequeno Porte (EPP), em estágio avançado, os instrumentos necessários para o aperfeiçoamento de sua gestão e, conseqüentemente, melhores resultados no mercado. Com o objetivo de aumentar o nível de lucratividade das pequenas empresas atendidas pelo programa, com vistas ao seu crescimento, ganho de competitividade e ampliação de mercados. Em 2016, não houve execução do programa SEBRAE Mais em Alagoas devido à falta de demanda pelos projetos. Logo, não houve execução de contrapartida nacional para esse fim.

**Educação Empreendedora:** Trata-se de uma estratégia que 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. Tem como público-alvo os potenciais empreendedores do ensino fundamental, médio, técnico e superior. Durante o exercício de 2016, por meio do programa, foram capacitados 440 professores dos ensinos fundamental, médio e superior, tendo atingido, por meio desses professores, uma média de 13.950 alunos, somando todos os níveis de ensino. A meta de execução financeira



não foi cumprida por atraso no repasse dos recursos pelo SEBRAE Nacional, ocorrido apenas no mês de maio. Não houve execução dos recursos da ação “Desafio Universitário Empreendedor”, pois o evento de culminância foi transferido para março de 2017, e não houve execução dos recursos provenientes para o ensino técnico, devido ao cancelamento de acordo para implementação das ações pelos parceiros.

**SEBRAEtec:** Constitui-se em um instrumento do Sistema SEBRAE que possibilita às empresas terem acesso a serviços de inovação e tecnologia de forma subsidiada, visando à melhoria dos seus processos e produtos, implantando inovações com foco nas exigências do mercado com o objetivo de incorporar ações inovadoras nos pequenos negócios para ganho de competitividade no mercado. O programa tem como seu público alvo os clientes do Sistema SEBRAE com CNPJ, produtores rurais que possuam inscrição estadual de produtor, número do Imóvel Rural na Receita Federal (NIRF) ou declaração de aptidão (DAP) ao Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf). Somam-se ao grupo de produtores rurais os pescadores com registro no Ministério da Pesca. O SEBRAEtec tem como diferencial um portfólio de produtos diversificados, customizados e subsidiados de forma a atender as necessidades do seu público-alvo. Em 2016, foram executados 35% do valor previsto para o programa e, da previsão de 1.488 atendimentos, foram executados 47,8%. Esses números são resultado do atraso na liberação do recurso, ocorrido apenas em abril, e das mudanças nas regras de contratação, que geraram um aumento no percentual de contrapartida por parte do empresário.

### 3.4.2 – DESEMPENHO DOS PROJETOS DO SETOR DE COMÉRCIO E SERVIÇOS

Tabela 16 – Execução financeira dos projetos de Comércio e Serviços (em R\$)

Projeto	Previsto ajustado	Realizado	%
Alimentação Fora do Lar	207.112	114.401	55,2%
Brasil Original – Alagoas	274.000	258.521	94,4%
Clínicas veterinárias e Lojas de Pet Shop da grande Maceió	310.076	145.688	47%
Serviços de Beleza e Estética em Maceió	109.850	93.708	85,3%
Tecnologia da Informação em Alagoas	216.400	181.394	83,8%
Turismo Cultural e Ecoturismo na Região dos Quilombos	536.464	329.438	61,4%
Turismo de Sol e Praia	315.200	227.927	72,3%
Revitalização dos Espaços Comerciais de Arapiraca	121.607	81.627	67,1%

Fonte: SME (janeiro/2017)



#### **a) Projeto Brasil Original - AL**

O Estado de Alagoas vem ganhando destaque nacional pela produção artesanal e suas variadas tipologias. Segundo Pedro Ariel - um dos curadores de artesanato mais competentes do país, que faz a curadoria do artesanato para a Casa Cor - Alagoas tem hoje a melhor arte popular do país. De acordo com dados da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo - Sedetur, Alagoas conta com mais de 10 mil artesãos inseridos no Sistema de Informações Cadastrais do Artesanato Brasileiro e uma pluralidade de matérias primas, tipologias e artistas populares.

Durante o exercício do presente relatório, o SEBRAE/AL deu continuidade à metodologia adotada desde 2014, com um trabalho preparatório de curadoria de produtos, estudos de iconografia, melhorias de *design*, gestão de negócio e criação de novas coleções, de modo que a comercialização dos produtos fosse a etapa final de um processo integrado de desenvolvimento da produção artesanal. As ações foram voltadas à capacitação dos artesãos em vendas e *marketing*, com foco na expansão da comercialização dos produtos. Paralelamente, houve o aumento da divulgação do artesanato alagoano, posicionando-o como produtos de qualidade, diversidade e confiança em negociação.

#### **Ações e resultados de destaque:**

- O principal resultado do exercício foi a conquista da certificação de Indicação Geográfica do Bordado Filé da Região das Lagoas Mundaú e Manguaba, concedida pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial - INPI ao Instituto do Bordado Filé (Inbordal). O trabalho foi iniciado em 2009, compreendeu um longo caminho de consultorias e parcerias para atender aos requisitos do INPI;
- Visita técnica das representantes do Instituto Bordado Filé à sede das Linhas Círculo, em Santa Catarina, fornecedora das linhas que servem de insumo para a produção do filé. Nessa visita, a empresa se comprometeu em desenvolver estudos para melhoria do produto, visando adequá-lo à necessidade das bordadeiras, e fechou uma parceria com o Instituto para exposição do bordado filé no estande das Linhas Círculo na feira H+H Cologne, a ser realizada em 2017, na Alemanha. A ação foi realizada em parceria com a Embaixada da Áustria e da Fundação Municipal de Ação Cultural de Maceió – FMAC;
- Firmada parceria entre o Instituto Bordado Filé e a empresa Ecotag, fabricante de lacres invioláveis que protegem os produtos contra falsificações. Com a intermediação do SEBRAE/AL, a empresa desenvolveu um lacre com a logomarca do Inbordal e cedeu um lote inicial de 3.000 lacres, garantindo a legitimidade do produto feito pelo Instituto;
- Participação da Associação das Artesãs do Pontal de Coruripe na exposição inaugural do CRAB – Centro SEBRAE de Referência do Artesanato Brasileiro, no Rio de Janeiro (RJ), chamada “Origem Vegetal”, proporcionando mais visibilidade aos produtos alagoanos.

Durante 2016, o SEBRAE/AL trabalhou de maneira mais intensiva nas ações de acesso à mercado, com destaque para os principais resultados:



- Exposição e comercialização do artesanato de 08 unidades produtivas de Alagoas na Fenearte - Feira Nacional de Negócios do Artesanato, realizada em Recife (PE). Durante o evento foram vendidas 211 peças artesanais, representando R\$ 11.165,33 em vendas;
- Realização do Encontro de Negócios entre artesãos de 04 unidades produtivas e empresários do setor hoteleiro, na Barra de São Miguel (AL). Durante o evento, foram gerados R\$ 3.642,80 em vendas;
- Exposição e comercialização do artesanato alagoano na Feira Brasil Original, realizada em São Paulo (SP). Durante o evento, foram vendidas 3.547 peças artesanais, representando um total de R\$ 191.578,38 e encomendas no valor de R\$ 35.369,95;
- Exposição e comercialização do artesanato alagoano na 27ª edição da Feira Nacional de Artesanato - Expominas, realizada em Belo Horizonte (MG), sendo considerado o maior evento no segmento da América Latina. Durante o evento, foram comercializadas 467 peças artesanais, representando R\$ 22.770,37 em vendas e encomendas no valor de R\$ 3.817,00;
- Cinco empresas de Alagoas foram ganhadoras do prêmio Top 100 de Artesanato, promovido pelo projeto Brasil Original: Amor Caseado, Inbordal, Pontos e Contos, Associação dos Artesãos de Feliz Deserto e Associação das Mulheres de Fibras de Maragogi. Após a cerimônia de premiação, realizada no CRAB – Centro SEBRAE de Referência do Artesanato Brasileiro, no Rio de Janeiro (RJ), as artesãs premiadas participaram da Rodada de Negócios Internacional do Artesanato Brasileiro, que contou com a participação de 50 compradores nacionais e 11 internacionais. Durante o evento, foram gerados R\$ 7.223,00 em vendas e negociados R\$ 28.450,00 em encomendas;

Tabela 17 – Resultados dos eventos com a participação dos artesãos do projeto (em R\$)

Evento	Peças comercializadas	Vendas diretas	Negócios futuros
<b>Fenearte</b>	211	R\$ 11.165,33	Não se aplica
<b>Encontro de Negócios – Barra de São Miguel</b>	4	R\$ 3.642,80	Não se aplica
<b>Feira Brasil Original</b>	3.547	R\$ 191.578,38	R\$ 35.369,95
<b>Feira Nacional de Artesanato - Expominas</b>	467	R\$ 22.770,37	R\$ 3.817,00
<b>Rodada de Negócios Internacional do Artesanato Brasileiro</b>	780	R\$ 7.223,00	R\$ 28.450,00
<b>Volume total de vendas em eventos</b>	<b>5.009</b>	<b>R\$ 236.379,88</b>	<b>R\$ 67.636,95</b>

**Fonte:** Unidade de Comércio e Serviços, SEBRAE/AL

- O SEBRAE/AL foi um dos 05 estados contemplados no edital lançado pelo SEBRAE Nacional para receber recursos para realização de exposição no CRAB - Centro SEBRAE de Referência do Artesanato Brasileiro, em 2017. Com o projeto de exposição “Território da criação: Ilha do Ferro”, a produção artesanal da Ilha do Ferro e do seu entorno passará a ser do conhecimento de público mais abrangente e a integrar definitivamente o elenco de



atividades compreendidas pela Economia Criativa. Esse projeto, no CRAB, poderá ampliar de forma exponencial o mercado e a sustentabilidade da produção dos artesãos contemplados na mostra e presentes na região.

**Justificativas das metas físicas e financeiras, para os projetos com execução abaixo de 85% e acima de 115%:**

- Consultorias - Horas de consultoria (221,4%) - A participação na feira Brasil Original, não estava prevista pelo projeto. Em junho, o SEBRAE Nacional repassou a Alagoas recursos da ordem de R\$100.000,00 para preparação dos artesãos interessados em participar do evento, gerando, portanto, esse excedente no número de horas.

**a) Projeto Salões de Beleza**

O Brasil é o terceiro mercado global de beleza, ficando atrás apenas da China e dos Estados Unidos. Mesmo com a queda de 6,7% nas vendas do setor entre 2014 e 2015, o brasileiro ainda destina 2% do seu orçamento aos produtos de beleza e higiene, segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Abihpec). Isso pode ser explicado pela relação direta entre vaidade, autoestima e saúde, gerando uma força comportamental de consumo que vence barreiras e permite ao setor superar momentos de crises.

Diversos fatores têm contribuído para o bom desempenho do setor, dentre os quais se destacam:

- Acesso das classes D e E aos produtos do setor, devido ao aumento de renda;
- Os novos integrantes da classe C passaram a consumir produtos de maior valor agregado;
- Participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho;
- A utilização de tecnologia de ponta e o consequente aumento da produtividade favorecem os preços praticados pelo setor, que têm aumentos menores do que os índices de preços da economia em geral;
- Lançamentos constantes de produtos atendendo cada vez mais às necessidades do mercado;
- Aumento da expectativa de vida, que traz o desejo de ter aparência mais jovem.

Durante o exercício de 2016, o SEBRAE/AL buscou desenvolver soluções específicas para o segmento de beleza e estética, focando na necessidade desse público. Também trabalhou na disseminação e na implementação de normas técnicas do segmento junto aos empreendimentos atendidos pelo projeto, e na realização de consultorias, capacitações em gestão e ações de acesso a mercado.

**Ações e resultados de destaque:**

- Rodada de Negócios de Beleza e Estética de Alagoas, com participação de 12 empresas âncoras e 18 empresas ofertantes, gerando R\$ 167.450,00 (cento e sessenta e sete mil, quatrocentos e cinquenta reais) em negócios futuros;



- Missão técnica para a Hair Nor, a maior feira de beleza do Nordeste, realizada em Recife (PE). Além de novos conhecimentos sobre técnicas aplicadas aos tratamentos de beleza, os empresários conheceram novos fornecedores e realizaram uma compra conjunta com descontos de até 50%;
- Criação da metodologia sobre os Requisitos de Boas Práticas na Prestação de Serviços de Beleza e Estética, que tem como objetivo capacitar os empresários para adequação dos serviços à norma técnica ABNT NBR nº 16.383, visando à certificação pelo referido órgão;
- Realização da primeira turma do curso Gestão Integrada para Salão de Beleza, que visa sensibilizar os empreendedores sobre a importância da gestão empresarial para a sustentabilidade do negócio “Salão de Beleza”;
- Construção da Trilha de Atendimento para Salões de Beleza, na temática “mercado”. A trilha foi segmentada para três níveis de empresas, de acordo com a maturidade da gestão.

**Justificativas das metas físicas e financeiras, para os projetos com execução abaixo de 85% e acima de 115%:**

- Consultorias – Nº de horas (71,3%) – A baixa execução se deu em função das demandas de SEBRAEtec não realizadas por conta do aumento da contrapartida do cliente num momento econômico desfavorável;
- Cursos – Nº de realizações (200%) e Nº de inscritos (373,3%) - A superação dos números de se deu em virtude de demandas não previstas geradas pelo público-alvo do projeto, motivando a realização de dois cursos adicionais;
- Orientação – Nº de realizações (116%) – A superação dos números de se deu em virtude de demandas não previstas geradas pelo público-alvo do projeto;
- Palestras - Nº de participantes (82%) - Embora tenhamos ultrapassado o número de palestras previsto, não conseguimos atingir o número de participantes;
- Rodada de Negócios - Nº de pequenos negócios participantes (193,3%) - Tivemos a participação de 14 empresas além do previsto, possibilitando maior troca de conhecimento e negócios futuros.

**b) Projeto Pet Shop**

Segundo cálculos da Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação (Abinpet), o mercado dos *pets* brasileiro é o terceiro maior do mundo, perdendo apenas para os Estados Unidos e o Reino Unido, e ganhando de países como França, Japão e até a China. O crescimento previsto do setor até o final de 2016 foi de 6,7%, e a estimativa de faturamento, de R\$ 19,2 bilhões.



Em Alagoas, esse cenário também é bastante promissor. De acordo com o estudo “O mercado de *pet shops* e clínicas veterinárias em Maceió”, desenvolvido pelo SEBRAE/AL, em 2016, Maceió conta com 46 *pet shops*, 32 clínicas especializadas no tratamento de animais, 12 consultórios e 2 hospitais veterinários. Nos bairros nobres da capital, onde a renda *per capita* é maior, o gasto médio por consumidor nesses estabelecimentos chega aos R\$ 150 por visita. Já nos bairros periféricos, o que gera maior lucro para os *pet shops* é a venda de ração popular (granel) e o serviço de *pet care*, principalmente a venda de shampoos e perfumes. A margem de lucro para os *pet foods* é de 30% a 40%; já para os produtos de *pet care* chega a ser de 70% a 100%. Além do mais, os serviços de banho e tosa e de clínica chegam a ser os que conseguem as melhores margens, apesar de serem as fontes de receitas que apresentam os maiores riscos.

Segundo o estudo, estão entre as principais tendências de mercado: adestramento especializado; emergência veterinária 24 horas; psicologia animal; academias de ginástica e clubes de lazer; tecnologia de ponta com equipamentos avançados (mapeamento da circulação sanguínea e identificação de tumores); comida *gourmet* congelada; cuidador por um dia (*day care*); terceirização de limpeza doméstica; *pet shop* móvel, com atendimento de serviços em domicílio; e boutique canina com produtos e serviços de grife.

De acordo com o cenário apresentando, em 2016, as ações do SEBRAE/AL estiveram voltadas para o fortalecimento da cooperação e da integração dos empresários atendidos pelo projeto. Além disso, foram realizadas consultorias e capacitações em diversos temas, missão empresarial e eventos para o segmento. Essas ações tiveram como foco principal a melhoria da gestão empresarial e aumento das vendas dos serviços/produtos.

#### **Ações e resultados de destaque:**

- Realização da consultoria Cultcoop – cultura da cooperação. Esse trabalho visou ao desenvolvimento do grupo, para que ampliasse sua capacidade de agir cooperativamente, viabilizando objetivos comuns baseados nos princípios da cooperação. Como consequência disso, os empresários realizaram uma campanha promocional conjunta para captação de clientes e aumento das vendas;
- Missão técnica para Feira Pet South América, realizada em São Paulo (SP). Durante o evento os empresários atendidos pelo projeto puderam contatar fornecedores, conhecer novos produtos e técnicas para aprimorar o trabalho das empresas, além de participar de capacitações e trocar experiências com empreendedores de outros estados;
- Realização do 2º Seminário Alagoano de *Pet shop* e Clínicas Veterinárias, em Maceió (AL). O evento teve como objetivo mostrar as tendências, cenários e inovações para o segmento, com a participação de especialistas em *marketing*, tecnologia e técnicas de banho e tosa.

#### **Justificativas das metas físicas e financeiras, para os projetos com execução abaixo de 85% e acima de 115%:**

- Missão/caravana – N° de realizações (60%) - Devido à crise, muitos empresários não tiveram condições de investir na missão realizada pelo projeto;



- Palestras - Nº de participantes (152%) e Seminários – Nº de realizações (151,7%) - A superação nesses dois indicadores se deu em virtude de uma maior procura pelo público-alvo do projeto.

A execução financeira do projeto ficou em 46,98%, devido às dificuldades de realização das consultorias SEBRAEtec e pela não execução da pesquisa de mensuração T1, prevista para março, pois a licitação da empresa prestadora desse serviço foi finalizada apenas em novembro. Além disso, a missão para feira Pet South América foi programada prevendo a participação de 20 empresários, mas, apenas 12 deles aderiram.

### **c) Projeto Turismo de Sol e Praia**

Em 2016, o setor de Turismo apresentou retração econômica em relação a 2015. O impacto foi diretamente percebido, diminuindo a chegada de visitantes a diversas regiões de todo o Brasil. Segundo dados da Infraero, estados como Bahia e Ceará chegaram a retrações de -18,19% e -10,31%, respectivamente.

Embora os números sejam desfavoráveis, Alagoas apresentou aumento do número de passageiros que desembarcaram no Aeroporto Internacional Zumbi dos Palmares, sendo o estado do Nordeste com melhor resultado. A Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo – Sedetur - confirmou um crescimento de 1,77%, em relação a 2015. Outro importante registro foi o crescimento do número de visitantes estrangeiros a Alagoas. Segundo informações da Sedetur, o número de turistas internacionais aumentou 45% no primeiro semestre de 2016.

O turismo de Negócios e Eventos também tem importante participação nesse cenário e sinaliza para um segmento ainda mais promissor. Em 2016, a Secretaria de Promoção do Turismo de Maceió - SEMPTUR lançou o Perfil da Demanda de Turismo de Negócios e Congressos de Maceió. De acordo com os dados coletados, 66% dos entrevistados são turistas de congressos e 34% vêm a negócios.

A partir daí, em 2016, as ações do SEBRAE/AL foram direcionadas às melhorias de gestão dos empreendimentos, para obtenção de melhores vantagens competitivas. Para tal, foram realizadas ações de consultorias e capacitações, visando melhorar a índice de maturidade dos empreendimentos do setor.

### **Ações e resultados de destaque:**

- Em 2016, o município da Barra de São Miguel se destacou na organização de eventos inéditos, como o Festival Portugal em Cena e os Seminários das Ostras, que movimentaram os empreendimentos turísticos da região. Essas ações foram frutos da organização da Associação das Empresas da Barra de São Miguel – AEMBAR, em parceria com o SEBRAE/AL;
- Durante o exercício, foi realizada uma Rodada de Negócios, em Maragogi, na região Costas dos Corais, com a participação de 26 fornecedores e 19 compradores, gerando R\$ 4.148.240,00 em negócios futuros;



- Outro destaque foi a capacitação das 20 empresas participantes do Festival da Lagosta na clínica tecnológica de Boas Práticas nos Serviços de Alimentação – BPSA, do programa SEBRAEtec. Os empresários receberam orientações sobre os procedimentos mínimos de segurança alimentar, garantindo a qualidade dos pratos comercializados, evitando riscos e impactos negativos sobre a imagem das empresas;
- Parcerias importantes foram mantidas e firmadas durante o exercício. A exemplo da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH, por meio da qual, foi criado o portal Visite Alagoas, canal que oferece em uma única plataforma informações sobre o destino turístico, roteiros de passeios, informações dos meios de hospedagem associados à ABIH, pousadas e hotéis de pequeno porte, em todas as regiões do Estado e também da gastronomia típica de Alagoas;
- Em 2016, foi dada continuidade ao projeto Praia Viva, em parceria com a SEMPTUR. A metodologia “Empreendendo na Orla” foi reestruturada para capacitação dos ambulantes prestadores de serviço. Além disso, também trabalhamos na articulação para estruturação do projeto Jaraguá Vivo, que consiste em um roteiro noturno no bairro histórico de Maceió;
- Foi realizada parceria com o Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Alagoas – SHRBS, para capacitação dos associados, como cursos de Boas Práticas nos Serviços de Alimentação para restaurantes de hotéis e oficinas de redes sociais, itens mais solicitados pelo público.

Em 2016, o segmento de Turismo de Negócios e Eventos (Meeting, Incentive, Congress and Exhibition - MICE) foi atendido pelo projeto Turismo de Sol e Praia em Alagoas, por ainda não haver um projeto específico para o segmento, e por se entender que o turista de negócios também é um potencial turista de lazer.

Nesse sentido, deu-se continuidade à parceria com o Maceió Convention e Costa dos Corais Convention na realização de ações de fomento ao setor. Um importante destaque foi a escolha de Alagoas como o destino para receber uma visita de *benchmarking* realizada pelo SEBRAE/PR, com representantes do governo e MICE daquele Estado. Dentro da programação, foi realizado um fórum, no qual representantes de cada entidade apresentaram sua forma de atuação no segmento, culminando em uma rica troca de conhecimentos para todos os presentes.

**Justificativas das metas físicas e financeiras, para os projetos com execução abaixo de 85% e acima de 115%:**

- Consultorias – Nº de horas (49,4%) - O não atendimento se deu em função da baixa adesão de empresários na contratação de consultorias SEBRAEtec, resultante do aumento da contrapartida;
- Cursos – Nº de realizações (300%) e Nº de inscritos (330%) - A superação foi resultado de uma parceria firmada com o Parque Shopping, gerando uma maior demanda;



- Oficinas – Nº de realizações (333%) e Nº de participantes (333%) – Também fruto da parceria acima descrita;
- Missão/caravana – Nº de realizações (150%) – Durante o exercício, empresários do segmento de *Food Truck* de Maceió participaram de uma missão à Barra de São Miguel para negociarem a instalação de um *food park* no município, para funcionamento na alta temporada. Embora a missão não estivesse prevista, o evento foi apoiado pelo projeto, pois a iniciativa poderá agregar mais valor aos serviços de turismo;
- Missão/caravana – Nº de pequenos negócios participantes (80%) - A missão prevista à Equipotel, em São Paulo (SP), foi cancelada por falta de adesão dos empresários;
- Orientação – Nº de realizações (63%) – A execução, aquém do previsto, ocorreu por conta da baixa procura dos empresários por este serviço;
- Palestras – Nº de realizações (20%) e Nº de participantes (12%) – Foram previstas palestras em parceria com o SHRBS, entretanto, foram cancelas pelo sindicato por falta de público.

A execução financeira do projeto ficou em 72,31%, devido às dificuldades de execução das consultorias SEBRAEtec. Além disso, houve o cancelamento da missão empresarial à Equipotel, uma feira internacional de equipamentos, produtos, serviços, alimentos e bebidas para Resorts, Hotéis, Pousadas, Motéis, Flats, Restaurantes, Bares, Botecos, Lanchonetes, Fast Food, Cozinhas Industriais, Lavanderias e Similares.

#### **d) Projeto Alimentação Fora do Lar**

De acordo com o Instituto de Foodservice Brasil (IFB), o setor de alimentação fora do lar projetou crescimento de 7,7% para 2016, mas, até junho, havia alcançado apenas de 2,1%, se comparado ao mesmo período do ano anterior. Embora o crescimento não esteja dentro do esperado para o período, o segmento compõe uma importante fatia da nossa economia, com uma participação de 2,7% do PIB brasileiro, somando cerca de 30% dos gastos com alimentação realizados no país.

Em 2016, o SEBRAE deu continuidade ao projeto Alimentação Fora do Lar, em Maceió, onde está concentrado o maior número de estabelecimentos do setor. As ações compreenderam consultorias, oficinas, palestras e missões, com foco em melhoria de gestão, qualidade e inovação dos serviços. Além de ações pontuais direcionadas aos empresários, foram realizadas importantes ações de parceria, a exemplo da continuidade dos trabalhos com a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes - Abrasel, Sindicato dos Hotéis, Restaurante, Bares e Similares de Alagoas - SHRBS, Maceió Convention & Visitors Bureau - MC&VB, secretarias de Turismo municipais e estadual), instituições de ensino superior e outras entidades que trabalham para desenvolver o segmento em Alagoas.

#### **Ações e resultados de destaque:**

- Articulação, em parceria com a Unidade de Políticas Públicas do SEBRAE/AL, para adequações ao projeto de regulamentação de *Food Trucks*, em Maceió. O projeto encontra-se em tramitação na Câmara de Vereadores;



- Realização de estudo de mercado e trilha de atendimento para o segmento de Alimentação Fora do Lar;
- Participação na Comissão e Estudos Especiais – CEE 230 da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, para elaboração de normas técnicas para o segmento de Food Trucks;
- Interiorização da Abrasel - Criação da regional Agreste, com o aumento no número de associados de 05 para 18, sendo todos atendidos pela metodologia Receita de Sucesso<sup>2</sup>, na regional Arapiraca;
- Realização e apoio a eventos de capacitação - Semana do Conhecimento Abrasel, e 1º Seminário de Boas Práticas nos Serviços de Alimentação – e patrocínio a festivais gastronômicos promovidos pela Abrasel e Uninassau, estimulando a criatividade e a inovação dos restaurantes participantes.

**Justificativas das metas físicas e financeiras, para os projetos com execução abaixo de 85% e acima de 115%:**

- Consultorias – Nº de horas (52,6%) – Houve baixa adesão de empresários na contratação de consultorias SEBRAEtec;
- Missão/caravana – Nº de participantes (128,6%) – Houve interesse de um número maior de empresários para missão empresarial ao Congresso da Abrasel. Foi permitida a participação para aumentar a geração de receita do projeto;
- Oficinas – Nº de realizações (133,3%) e Nº de participantes (180%) – O percentual de execução foi superado nesses dois indicadores devido às ações realizadas nos eventos Semana do Conhecimento Abrasel e Festival Paladares do Brasil;
- Orientação – Nº de realizações (51,8%) – Não foi atingido devido à baixa procura dos empresários por este serviço, em 2016.

A execução financeira de 55,24% foi reflexo de medidas internas de economia, bem como da situação econômica do país, que gerou uma retração na procura por realização de consultorias, reduzindo o volume de contratações em relação a 2015.

**e) Projeto Turismo Cultural e Ecoturismo na Região dos Quilombos**

A Região dos Quilombos, em Alagoas, é conhecida pelo turismo étnico e cultural, e se destaca como berço da resistência negra, guardando em sua essência o passado de luta e heroísmo dos quilombolas, bem como suas tradições. De acordo com a Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico e Turismo (Sedetur), o número de visitas ao Parque Memorial Quilombo dos Palmares, localizado na Serra da Barriga, apresentou um aumento de 11% nos três primeiros meses do ano,

---

<sup>2</sup> O Receita de Sucesso é uma metodologia trazida do Sebrae/SP, em 2015, com palestras e oficinas voltadas para a gestão de bares e restaurantes.



alcançando a marca de 2.386 mil visitantes, 240 a mais se comparado ao mesmo período de 2015, que teve 2.146 mil turistas. Entre os visitantes, a maioria são os próprios alagoanos, que representam 1.177 do número total, seguido de turistas de Portugal, Argentina, Estados Unidos, Suíça, Itália e Japão.

Em 2016, as ações desenvolvidas pelo projeto estiveram voltadas para o fortalecimento da Instância de Governança da Região, por meio de soluções disponíveis no portfólio do SEBRAE, no intuito de criar um plano de ação estratégico para a estruturação do turismo e dos empresários do segmento. Outro foco importante foi a disseminação das normas de segurança do turismo de aventura e ecoturismo, como também a realização de consultorias e oficinas para estruturação de produtos turísticos, artesanato, gastronomia e articulação junto ao poder público, com foco no aumento das vendas dos serviços/produtos, na melhoria da gestão e no fortalecimento do segmento.

#### **Ações e resultados de destaque:**

- Criação dos roteiros turísticos da Região: Roteiro Expedição Matas da Liberdade, que contempla os municípios de Murici, União dos Palmares e São José da Laje, e o Roteiro Terras Altas Alagoas, contempla os municípios de Capela, Cajueiro, Viçosa e Mar Vermelho, eixo Vale do Paraíba. Tais roteiros proporcionarão um aumento do fluxo de turistas na região, bem como a motivação para a manutenção dos equipamentos existentes e a criação de novos, movimentando a economia local;
- O projeto resultou no fortalecimento da governança, que passou a reivindicar ações estruturantes para a região junto ao Poder Público Municipal e Estadual, de forma coletiva e organizada. A primeira conquista foi obtida em setembro/16, com a realização da 1ª sessão pública para início das obras de pavimentação e drenagem de águas pluviais do acesso à Serra da Barriga, em União dos Palmares;
- Foram firmadas parcerias com agências de viagens e receptivos para comercialização dos roteiros e divulgação da região e criado o *site* para divulgação do destino (<http://www.regiaodosquilombosalagoas.com.br/>).

#### **Justificativas das metas físicas e financeiras, para os projetos com execução abaixo de 85% e acima de 115%:**

- Consultoria – Nº de horas (23,7%) – Baixa adesão de empresários na contratação deste serviço, sendo um reflexo da crise econômica vivida no exercício e das mudanças impostas pelo SEBRAE Nacional à contrapartida das consultorias SEBRAEtec;
- Cursos – Nº de realizações (11,1%) e Nº de inscritos (17,2%) – Não foi possível formar os grupos para a realização dos cursos devido à baixa adesão dos empresários, o que pode ser justificado pelas mudanças na política de preços do SEBRAE/AL;
- Missão/caravana – Nº de pequenos negócios participantes de (60%) – Baixa adesão dos empresários para participarem da missão;



- Rodada de negócios – Nº de realizações (0%) e Nº de pequenos negócios participantes (0%)  
– Em conjunto com a Unidade de Acesso a Mercado, realizamos uma pesquisa com as empresas compradoras e ofertantes das rodadas acontecidas em 2014 e 2015 para avaliar os resultados obtidos, e a pesquisa revelou que mais da metade das empresas não gerou nenhum negócio na rodada. Como os custos para a organização e a realização das rodadas são altos para o projeto, decidiu-se pelo cancelamento da rodada prevista para 2016, uma vez que as empresas compradoras necessitam de algumas melhorias nos processos de negociação e de relacionamento com os fornecedores.

A baixa adesão dos empresários e parceiros às estratégias de capacitação e acesso a mercado planejadas ocasionaram o cancelamento de diversas ações, como relatado anteriormente, gerando impacto na execução financeira do projeto, que fechou o exercício em 61,4%.

#### **f) Projeto Tecnologia da Informação em Alagoas**

É de domínio público o conhecimento sobre as estatísticas que tratam do índice de mortalidade de microempresas no Brasil. De acordo com a pesquisa Sobrevivência das Empresas no Brasil 2016 e o Data SEBRAE, as taxas de sobrevivência nos primeiros anos de operação são de 77% no Brasil, 81% em Alagoas e 68.8% Alagoas – Setor Serviços, de modo que este se constitui um dos principais desafios do Sistema SEBRAE: contribuir para a elevação dessa expectativa de vida das empresas, bem como para o processo de profissionalização da gestão das mesmas. Todavia, não há estatísticas precisas no país quando se trata desse mesmo índice aplicado às *startups*, por razões óbvias: a maioria delas não sobrevive ou mesmo se torna viável e apta para o processo de constituição formal.

Apesar disso, é crescente não somente o número de *startups* e de negócios digitais que são gerados diariamente em todo o mundo e no Brasil, como também a procura de grandes empresas pelo segmento aumentou, o motivo: dificuldade das empresas promoverem inovação dentro das próprias organizações por diferentes motivos, mas o principal deles é que, geralmente, elas têm estruturas engessadas que inibem a velocidade de desenvolvimento que as *startups* exigem.

O Estado de Alagoas, principalmente a cidade de Maceió, no último Índice de Cidades Empreendedoras, publicado pela Endeavor, desponta em primeiro lugar em aspectos como “visão de oportunidades”, “proatividade” e “criatividade”. Considerando o cenário nacional e local como promissor para o segmento de *startups*, foram planejadas várias ações em conjunto com os parceiros e integrantes do projeto para atender as demandas do público alvo e propiciar cada vez mais um ambiente empreendedor e inovador que favoreça a competitividade dos negócios digitais alagoanos.

#### **Ações e resultados de destaque:**

- No ano de 2016, foram realizados, com o apoio do SEBRAE/AL, quatro Startup Weekends nas quatro principais regiões do estado, com mais de 450 jovens impactados. Por meio da metodologia aplicada no Startup Weekend, os participantes tiveram a oportunidade de testar a viabilidade de suas ideias no mercado antes de colocá-las em prática, colaborando para o desenvolvimento mais eficiente desses negócios;



- Com o apoio do SEBRAE, várias *startups* alagoanas foram aprovadas em diversos editais públicos e privados de financiamento e programas de aceleração. A Sururu Valley foi uma das 10 comunidades brasileiras mais votadas para ter seu nome em uma das salas do CUBO, em São Paulo (SP). O CUBO é um espaço de *coworking* cujo objetivo é incentivar a troca de ideias, compartilhamento, *networking* e colaboração entre os profissionais, alavancando os negócios de *startups* na busca pelo sucesso. Além disso, a Sururu Valley foi uma das três finalistas no Prêmio Startup Awards da Associação Brasileira de Startups, StartupDay, GoogleDev Nordeste e Assembleia Nacional dos Jovens Empreendedores – AGO CONAJE, e de vários outros eventos que ajudaram a estimular o setor.
- As ações do SEBRAE contribuíram para a continuidade e o desenvolvimento de uma ambiência virtuosa no tocante ao fomento e à estruturação de projetos inovadores de Startups Digitais. Em parceria com o Polo de Tecnologia do Estado de Alagoas, que está em processo de implementação, as *startups* digitais que estão nos estágios de IDEIAÇÃO (ideais mais maduras a serem transformadas em negócios), OPERAÇÃO (entrada no mercado como empresa) e TRAÇÃO (empresas maduras em estágio de crescimento) serão ainda mais beneficiadas nas ações do projeto e terão um atendimento priorizado.

**Justificativas das metas físicas e financeiras, para os projetos com execução abaixo de 85% e acima de 115%:**

- Consultorias – N° de horas (83,2%) – Parte das empresas participantes do projeto optou por realizar consultorias tecnológicas ao invés de gestão. Como o projeto não tinha ação SEBRAEtec, os clientes foram direcionados para a área de atendimento;
- Oficinas – N° de participantes de oficinas (146,7%) – Devido à ambiência favorável, foram realizadas ações além daquelas que estavam planejadas, como o SEBRAE Startup Day (evento nacional a que o SEBRAE Alagoas aderiu), Seminário Smart Cities e o nosso primeiro *hackathon*;
- Missão/caravana – N° de participantes (42,9%) e N° de pequenos negócios participantes (53,8%) – Baixa adesão devido ao cenário econômico desfavorável, pois muitos empreendedores e empresas não tiveram condições financeiras de participar das missões realizadas;
- Rodada de negócios – N° de realizações (0%) e N° de pequenos negócios participantes (0%) – não realizamos a ação porque o público alvo do projeto solicitou sua substituição pelo *hackathon*.

**g) Revitalização dos Espaços Comerciais de Arapiraca**

Arapiraca destaca-se como importante polo comercial e intelectual da região Agreste. Nos últimos sete anos, o município foi alvo de grandes empreendimentos comerciais, como a chegada de redes de hipermercados (Maxxi Atacado, Atacadão, G Barbosa) e um centro de compras (Arapiraca Garden Shopping), inaugurado em 2013. Essa evolução do comércio caracteriza constantes



mudanças e transformações que afetam o setor varejista, exigindo que os empresários procurem aprimoramento contínuo, capacidade de adaptação rápida e disponibilidade em programar novas práticas comerciais. O projeto de Revitalização Comercial surgiu para implantar melhorias junto aos pequenos negócios do setor, com objetivo de promover a competitividade das empresas do comércio situadas do centro de Arapiraca.

Em 2016, as ações do projeto estiveram centradas na articulação para a criação do Projeto Arquitetônico do Centro Novo junto ao poder público e aos empresários locais. A construção participativa do projeto proporcionou mais segurança aos empresários, que puderam expor suas necessidades e discutir melhorias estruturais para o comércio da cidade. O projeto arquitetônico foi finalizado e sua licitação será concluída em 2017.

Em paralelo às ações de infraestrutura, o SEBRAE/AL trabalhou na sensibilização dos 40 empresários integrantes do projeto no que tange à cooperação empresarial, resultando na criação da Associação do Centro Novo – ACENA. Como resultado, a associação passou a organizar eventos de *marketing* coletivo, como o Desfile Centro Novo Fashion e o Feirão do Centro Novo. Além de proporcionar maior credibilidade a marca Centro Novo, os eventos geraram um aumento no volume de vendas, atraindo clientes de cidades vizinhas.

**Justificativas das metas físicas e financeiras, para os projetos com execução abaixo de 85% e acima de 115%:**

A baixa execução do projeto 67,1% foi um reflexo das mudanças nas regras de contrapartida do SEBRAEtec.



### 3.4.2 - DESEMPENHO DOS PROJETOS DO SETOR DE INDÚSTRIA

Tabela 18 – Execução financeira dos projetos da Indústria

(em R\$)

Projeto	Previsto	Realizado	%
<b>BRASKEM-SEBRAE/AL – Cadeia Produtiva da Química e do Plástico Reciclado na Região Metropolitana de Maceió</b>	456.995	220.160	48,2%
<b>Cadeia Produtiva da Construção Civil em Maceió e Entorno</b>	949.179	716.167	76,5%
<b>Cadeia Produtiva da Química e do Plástico em Maceió e Entorno</b>	200.000	181.758	90,9%
<b>Cadeia Produtiva de Confeção em Alagoas</b>	200.000	44.767	22,4%
<b>Cadeia Produtiva do Petróleo, Gás e Energia do Estado de Alagoas</b>	138.494	99.462	71,8%
<b>Fortalecimento do Segmento de Panificação e Confeitaria no Estado de Alagoas</b>	456.130	340.581	74,7%
<b>Móveis em Maceió e Entorno – Geração de Valor Agregado com Foco no Mercado</b>	394.758	327.846	83%
<b>BRASKEM – SEBRAE/AL – Cadeia Produtiva da Química e do Plástico</b>	50.000	24.868	49,7%
<b>AL-1717/16-EP-Braskem - Cadeia de Química e Plásticos</b>	147.500	0	0%

Fonte: SME (janeiro/2017)

A falta de investimentos e queda do consumo contribuíram para o resultado negativo da indústria durante o exercício. A produção da indústria nacional caiu 6,6% em 2016, o terceiro ano seguido de queda, de acordo com a Pesquisa Industrial Mensal - Produção Física (PIM-PF), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Em Alagoas, esse cenário não foi diferente, sendo ainda mais agravado pelo fechamento de usinas de cana-de-açúcar, uma vez que metade do PIB industrial do estado provinha do setor açucareiro. Por isso, durante o exercício de 2016, o SEBRAE/AL buscou atuar em segmentos alternativos e potenciais à geração de novas riquezas.

#### a) Projeto Cadeia Produtiva da Construção Civil em Maceió e Entorno

Em Alagoas, o cenário econômico do setor da Construção Civil acompanha o panorama nacional, com demissões constantes e geração de empregos negativa. De acordo com dados do Sindicato da Indústria da Construção do Estado de Alagoas (Sinduscon/AL), o saldo de trabalhadores empregados na área caiu de 36 mil para 18 mil, em 2016.

O fato é que a crise vivida nos últimos dois anos provocou desaceleração no consumo dos brasileiros, tanto pelo fim dos programas de incentivo quanto pela menor oferta de crédito. Em Alagoas, os empresários do segmento aproveitaram esse cenário para investir em inovações de produtos, de processos e treinamentos de profissionais, visando ganhos futuros de competitividade.

#### Ações e resultados de destaque:

- Implementação da norma de desempenho NBR 15.575 em 15 pequenas indústrias, com o objetivo de adequar estes empreendimentos aos requisitos legais do setor, tais como: normas gerais (NBR 15.575-1); sistemas estruturais (NBR 15.575-2); sistemas de pisos (NBR 15.575-



3); sistemas de vedações verticais internas e externas (NBR 15.575-4); sistemas de coberturas (NBR 15.575-5); e sistemas hidrossanitários (NBR 15.575-6). A ação possibilitou aos pequenos negócios atendidos pelo projeto ganhos em produtividade e, segundo o SEBRAE nacional, Alagoas foi o estado pioneiro na disponibilização dessa ferramenta aos pequenos negócios da Construção Civil;

- Também se destacam as consultorias aplicadas junto às pequenas indústrias para atualização do Sistema de Gestão de Qualidade, por meio do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat - PBQP-H, possibilitando ganhos de competitividade e qualidade, acesso ao crédito e atendimento às normas técnicas vigentes.

#### **Justificativas das metas físicas e financeiras para os projetos com execução abaixo de 85% e acima de 115%:**

No que tange à execução financeira, o projeto da Construção Civil alcançou 76,5% em 2016, impactado pela crise econômica e política no país. Por consequência desse cenário, alguns serviços e produtos ofertados pelo SEBRAE/AL tiveram uma procura reduzida por parte dos empresários, impactando os indicadores: Cursos – Nº de realizações (26,4%), Missões/caravanas – Nº de realizações (41,7%), Palestras – Nº de realizações (27,9%) e Seminários – Nº de realizações (60%).

#### **b) Projeto Cadeia Produtiva de Confeções em Alagoas**

O setor Têxtil e de Confeção brasileiro tem destaque no cenário mundial, não apenas por seu profissionalismo, criatividade e tecnologia, mas também pelas dimensões de seu parque têxtil: é a sexta maior indústria têxtil do mundo, o segundo maior produtor de denim e o terceiro na produção de malhas. O setor têxtil e de confecção, que fatura US\$ 50 bilhões por ano, aposta nas exportações para contornar a atual crise econômica e reverter um cenário de queda na produção e de demissões que se arrastam desde 2014.

Atualmente, em Alagoas, o SEBRAE em parceria com o Sindicato da Indústria do Vestuário do Estado de Alagoas - Sindivest/AL e com o Governo do Estado, atendem mais de 100 pequenas indústrias e núcleos de empreendedores individuais, distribuídos em mais 20 municípios alagoanos, reunindo pequenos negócios de confecção, acessórios e fardamentos.

#### **Ações e resultados de destaque:**

- Participação de 06 pequenas empresas alagoanas como expositoras no Minas Trend, um dos principais eventos de MODA do Brasil, realizado em Belo Horizonte (MG). Com o objetivo de mostrar em primeira mão as tendências do segmento, ele se tornou um dos principais eventos de pré-lançamentos e alterou o calendário da moda brasileira. **Alagoas foi o estado do Nordeste com o maior número de pequenas empresas expositoras no evento**, o que é considerado um resultado expressivo, visto que há curadoria que aprova a participação das empresas que seguem requisitos internacionais.

#### **Justificativas das metas físicas e financeiras, para os projetos com execução abaixo de 85% e acima de 115%:**



A execução financeira foi de 22,4%, em virtude do atraso no repasse das parcelas do convênio pelo Governo do Estado (SEDETUR) e pela Federação da Indústria do Estado de Alagoas (FIEA), na ordem de R\$ 225.000,00 e R\$ 100.000,00, respectivamente. Esse atraso foi decorrente da solicitação do Governo para revisão de todas as prestações de contas enviadas pelo SEBRAE/AL nos anos de 2014 e 2015, visando a adaptá-los aos novos modelos adotados pela administração pública e pela gestão atual do Governo de Alagoas. Tal situação só foi regularizada no último trimestre de 2016, com a liberação do termo aditivo do convênio que estava parado a 14 (quatorze) meses, tendo o repasse do recurso da SEDETUR (Governo) no dia 21 de outubro, possibilitando somente então a retomada das ações e dos atendimentos aos pequenos negócios do segmento.

Como consequência, o alcance das metas físicas foi prejudicado, tais como: Consultoria – N° de horas (27,6%), Cursos – N° de realizações (62,5%), Missões/caravanas – N° de realizações (0,0%), Oficinas – N° de realizações (0,0%), Orientações – N° de realizações (31,1%).

#### **c) BRASKEM-SEBRAE/AL - Cadeia Produtiva da Química e Plástico-Reciclado na Região Metropolitana de Maceió**

A indústria de reciclagem vem se desenvolvendo no Brasil desde o começo dos anos noventa, o que resulta em elevados índices de reciclagem e tecnologia na triagem de alguns materiais. Utilizada como estratégia para a gestão dos resíduos no destino final, a reciclagem possui a particularidade de ser uma atividade econômica rentável, além de seus benefícios sociais e ambientais. Em Alagoas, o projeto atende 04 (quatro) cooperativas de reciclagem que abrangem mais de 200 catadores, além de cerca de 30 pequenos recicladores, com ações de gestão empresarial, cursos e consultorias técnicas específicos do plástico.

#### **Ações e resultados de destaque:**

- Retomada das negociações, com o Governo, da proposta de desoneração do ICMS do reciclado plástico, elevando seu consumo dentro do Estado e possibilitando um aumento do ganho financeiro dos recicladores;
- Atendimento às quatro cooperativas de reciclado de Maceió (COOPREL Serraria, COOPREL Benedito Bentes, COOPLUM e COOPVILA), por meio de consultorias e capacitações com foco na gestão e na inovação das cooperativas, contribuindo com o fortalecimento e o desenvolvimento da cadeia produtiva do reciclado plástico, além de possibilitar significativos incrementos de rendas aos cooperados, chegando a R\$ 500,00/mês;
- Orientação à Cooperativa COOPLUM para renovação por mais 10 anos do comodato com a Prefeitura de Maceió para o espaço onde está instalada a cooperativa. Além disso, por meio do projeto, foi articulada uma parceria com Braskem para reforma do galpão;
- Apoio na estruturação do edital de implantação da coleta seletiva no município, pela Prefeitura de Maceió, com a possibilidade de contratação das 04 cooperativas atendidas pelo projeto para realização da coleta seletiva de parte dos resíduos gerados na cidade de Maceió.



### **Justificativas das metas físicas e financeiras para os projetos com execução abaixo de 85% e acima de 115%:**

Este projeto teve a sua execução financeira comprometida, fechando o ano com apenas 48,2% da sua previsão orçamentária, em decorrência da dificuldade do público-alvo (recicladores e catadores) aderirem em algumas ações, por estarem focados na produção. Essa situação, somada à incorporação do saldo do exercício anterior (R\$ 112.195,00), depositado somente no mês de setembro pelo SEBRAE/NA, impactou significativamente na realização financeira do projeto.

Os indicadores registrados em Missões/caravanas – Nº de participantes (20%) e Consultorias – Nº de horas (52,6%) é decorrente de uma superestimava da meta prevista para o projeto.

#### **d) Projeto Fortalecimento do Segmento de Panificação e Confeitaria no Estado de Alagoas**

Segundo dados da ABIP (Associação Brasileira de Panificação), o segmento de panificação, confeitaria e indústrias de massas em Alagoas conta com cerca de 1.750 empreendimentos distribuídos nos 102 municípios alagoanos. Em 2016, devido ao ambiente recessivo prolongado, muitas famílias mudaram seus hábitos de consumo, o que impactou grande parte desses empreendimentos. Segundo dados da pesquisa realizada pelo Sindicato da Indústria de Panificação, Confeitaria, Bolos, Bolachas, Biscoitos e Massas Alimentícias de Alagoas - SINDPAN, mais da metade das famílias alagoanas cortaram gastos com refeições fora de casa no último ano.

Durante o exercício, o SEBRAE/AL, em parceria com a Federação das Indústrias de Alagoas - FIEA, Sindipan e a Associação das Empresas de Panificação de Alagoas – APEA, desenvolveu ações com foco em gestão empresarial, inovação de processos produtivos e de produtos, aperfeiçoamento profissional, na diversificação de mix de produtos das pequenas indústrias do setor; o que possibilitou às empresas atendidas, mesmo com a crise econômica no país, elevar a sua produtividade em 12%, o *ticket* médio em 26% e o faturamento geral em 10%.

#### **Ações e resultados de destaque:**

- Consultoria do Pão Francês, com o Instituto de Tecnologia de Panificação e Confeitaria - ITCP, buscando atingir os critérios e a excelência do pão, baseado nas normas técnicas da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT. A ação possibilitou uma padronização na qualidade do pão, levando uma pequena padaria alagoana – Pão Doce Pão - a ganhar destaque Nacional, reconhecida como uma das melhores fabricantes de pão francês do Brasil.
- Segundo pesquisa realizada pelo Sindipan, com apoio do SEBRAE/AL, junto a 60 pequenas padarias, houve uma evolução diferenciada dos empreendimentos atendidos pelo projeto. De acordo com o levantamento, entre 2015 e 2016, houve uma redução significativa no número de padarias estagnadas, assim como um crescimento considerável no número de panificações conservadoras e emergentes, além do surgimento de 01 indústria de vanguarda. Esses números retratam o resultado das ações do projeto e significa muito para o setor, pois revelam a nova visão e a evolução na gestão dos empresários do segmento.



Tabela 19 – Classificação dos empreendimentos atendidos pelo projeto

Nº de Empresas 2014	Nº de Empresas 2015	Nº de Empresas 2016	Classificação
0	0	0	INFORMAL
25	25	17	ESTAGNADO
14	20	29	CONSERVADOR
1	5	13	EMERGENTE
0	0	1	VANGUARDA

Fonte: Sindpan

**Justificativas das metas físicas e financeiras, para os projetos com execução abaixo de 85% e acima de 115%:**

A execução financeira do projeto foi de 74,7%, em virtude da baixa adesão do público-alvo aos serviços e produtos oferecidos pelo SEBRAE/AL, o que impactou no alcance das metas físicas previstas para instrumentos como: Cursos – Nº de realizações (38,8%), Missões/caravanas – Nº de realizações (50%), Oficinas – Nº de realizações (22%) e Palestras – Nº de realizações (0,0%).

Rodadas de Negócios – Nº de realizações (130%) – A meta foi superada devido à necessidade de ampliação do mercado das pequenas padarias atendidas pelo projeto.

**e) Projeto Cadeia Produtiva do Petróleo, Gás e Energia do Estado de Alagoas**

O declínio dos investimentos da Petrobras na exploração e na produção, somada à retração da economia do país e ao fechamento das grandes indústrias de açúcar e álcool, impactaram drasticamente no desenvolvimento e na sobrevivência dos pequenos negócios fornecedores da cadeia Petroquímica em Alagoas. Em meio a esse cenário, com o encerramento do convênio entre a Petrobras e o Sistema SEBRAE, em 2015, o SEBRAE Nacional decidiu manter o aporte de recursos CSN para o exercício de 2016. A intenção foi dar continuidade às ações de gestão para as pequenas empresas atendidas pelo projeto, visando apoiá-las na superação da crise. A manutenção dos recursos, também objetivou um maior foco na difusão do tema “energias renováveis” e suas potencialidades de geração de novos pequenos empreendedores no setor.

Com o declínio das vendas/serviços, as empresas atendidas pelo projeto buscaram em cursos como LEAD ASSESSOR – FORMAÇÃO DE AUDITORES LÍDERES - ISO 9001:2015, promovido pelo SEBRAE/AL, preparar seu corpo funcional para ofertar um diferencial competitivo no mercado fornecedor da Cadeia de Petróleo Gás e Energia. O curso apresentou a 20 pequenas empresas novos conhecimentos sobre os conceitos de sistemas de gestão, além de possibilitar que estes pequenos negócios tenham em seus quadros técnicos, profissionais que conheçam de forma profunda a ISO 9001 na sua nova versão.

**Justificativas das metas físicas e financeiras, para os projetos com execução abaixo de 85% e acima de 115%:**



Consultorias – Nº de horas (107%) e Cursos – Nº de realizações (240%) - Em virtude da necessidade de preparação das pequenas empresas para se adaptarem e atenderem novos nichos de mercado, além do Petroquímico, houve um aumento na demanda por esses serviços.

Contudo, o projeto teve uma execução financeira de 71,8%, reflexo de uma retração do segmento, em decorrência da desaceleração de investimentos nos segmentos petrolífero, químico, metalomecânico e de açúcar e álcool, principais compradores das pequenas empresas fornecedoras da cadeia do Petróleo e Gás Natural de Alagoas. Esse cenário gerou um desinteresse, por parte do público-alvo do projeto, na participação de algumas ações previstas pelo projeto.

#### **f) Projeto Móveis em Maceió e Entorno**

As incertezas econômicas, o aumento de custos, a alta inflacionária e a restrição ao crédito fizeram com que o volume de vendas de móveis no Brasil acumulasse queda de 13,8% no exercício de 2016. É o segundo pior resultado dentre as atividades pesquisadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Considerando esse cenário altamente recessivo, as empresas estão trabalhando para minimizar as perdas e pela manutenção dos empregos. Um dos caminhos adotados é o investimento em inovação, apresentando ao mercado produtos criativos e com ótimo custo benefício.

O segmento moveleiro de Alagoas, apesar de encontrar-se em estágio inicial comparado aos grandes centros produtores, reúne na região Metropolitana de Maceió cerca de 350 pequenas indústrias, que geram em média mais de 1.000 postos de trabalhos diretos. Com a atuação do SEBRAE/AL, da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico e Turismo - Sedetur, da Federação das Indústrias do Estado de Alagoas – FIEA, e do Sindicato de Móveis e Marcenarias - SINDMARC, foram realizadas várias ações de consultorias em gestão empresarial, *design* e observação das normas regulamentadoras do setor, o que possibilitou que os pequenos negócios atendidos pelo projeto se mantivessem competitivos no mercado, sem que houvesse expressivos cortes de pessoal e/ou fechamento de empresas.

O principal resultado de 2016 foi a criação da linha de produtos “Quilombo dos Palmares”, fruto de consultorias técnicas e de gestão realizadas pelo projeto. Dez empresas atendidas pelo projeto participaram do desenvolvimento da coleção, composta por nove peças que foram expostas nos principais eventos de decoração e imobiliários de Alagoas, possibilitando ampla visibilidade aos produtos alagoanos e gerando aproximação entre os diversos elos da cadeia. Os resultados de vendas e ganhos financeiros serão aferidos a partir de 2017.

#### **Justificativas das metas físicas e financeiras, para os projetos com execução abaixo de 85% e acima de 115%:**

Cursos – Nº de realizações (118,2%) e Nº de inscritos (133,3%); Palestras – Nº de realizações (250%) – a previsão das respectivas metas foi aquém da demanda gerada em 2016.

Rodada de Negócios – Nº de pequenos negócios participantes (320%) - Houve uma grande procura de empresários para participarem da rodada de negócios prevista, devido à necessidade do empresário local em abrir e ampliar a sua carteira de clientes.



Seminário – Nº de realizações (50%) – Não houve adesão do público-alvo ao evento programado.

O projeto atingiu uma **execução** financeira do projeto de 83%. Assim como os demais segmentos, os moveleiros foram afetados pela situação econômica do país e pelo aumento do valor das contrapartidas do Programa SEBRAEtec. Essa situação só não foi mais caótica pois a Federação das Indústrias de Alagoas – FIEA contribui com 20% das contrapartidas financeiras das empresas em todas as ações oferecidas pelo projeto.

**g) Projeto Cadeia Produtiva da Química e Plástico em Maceió e Entorno e Projeto Braskem – SEBRAE/AL – Cadeia Produtiva da Química e Plástico Reciclado na Região Metropolitana de Maceió**

De acordo com balanço econômico produzido pela Associação Brasileira da Indústria do Plástico (ABIPLAST), estima-se que o faturamento do setor, em 2016, chegue à casa de R\$ 55,3 bilhões, ou seja, uma queda de 11,1%, frente ao ano de 2015.

Contudo, apesar do cenário nacional, em Alagoas, o segmento de Química e Plástico continuou apresentando um leve crescimento, com a chegada de novas indústrias transformadoras, a duplicação da planta da Braskem em anos anteriores e com a dinamização do polo Multissetorial em Maceió e em Marechal Deodoro. O cenário é fruto de um trabalho estruturante na Cadeia Produtiva, envolvendo parceiros como o SEBRAE/AL, que permitiram, dentre outras coisas, a prospecção de novas indústrias para o parque fabril, a estruturação da escola do plástico, com a formação e/ou especialização de profissionais para o segmento. De acordo com a Associação Brasileira da Indústria do Plástico, apenas cinco estados geraram empregos no segmento, em 2016, e Alagoas ocupa o 1º lugar, com a geração de 142 postos de trabalho.

Dentre os principais resultados dos projetos no exercício 2016, está a capacitação de cerca de 500 profissionais técnicos em Termoplásticos (Novos e atuais), pelo Núcleo de Tecnologia do Plástico do SENAI. Parte desses profissionais foi contratada por empresas alagoanas e outra parte foi absorvida pelo mercado da região Nordeste.

Tabela 20 - Quadro de empregos gerados no Segmento Plástico em 2016

UF	Empregos gerados	UF	Empregos gerados
ALAGOAS	142	PARÁ	-92
MATO GROSSO DO	129	BAHIA	-125
MATO GROSSO	83	CEARÁ	-166
PERNAMBUCO	77	GOIÁS	-204
ACRE	5	PARAÍBA	-216
RORAIMA	-1	RIO GRANDE DO	-381
TOCANTINS	-2	ESPIRÍTO SANTO	-419
MARANHÃO	-7	AMAZONAS	-785
RONDÔNIA	-8	PARANÁ	-933



RIO GRANDE DO	-26	SANTA	-1.206
DISTRITO	-35	RIO DE JANEIRO	-1.599
PIAUÍ	-66	MINAS GERAIS	-2.025
SERGIPE	-73	SÃO PAULO	-4.001

Fonte: Abiplast

### **Justificativas das metas físicas e financeiras, para os projetos com execução abaixo de 85% e acima de 115%:**

A execução financeira do Projeto BRASKEM – SEBRAE AL – Cadeia Produtiva da Química e do Plástico foi de 49,7% devido ao atraso na aprovação e na liberação de recursos pelo SEBRAE/NA, ocorrido apenas em outubro de 2016.

### **Outros destaques da Indústria:**

- Em 2016, foram aprovados dois novos projetos para o segmento de Química e Plástico: (1) Projeto de Encadeamento produtivo do Plástico, tendo como executores SEBRAE Nacional, Federação das Indústrias do Estado de Alagoas - FIEA, Sindicato das Indústrias de Material Plástico de Alagoas - SINPLAST, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - Senai, Braskem e Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico e Turismo - Sedetur, com o valor global de R\$ 1.260.000,00 para atender, no biênio 2017 e 2018; (2) Projeto de Encadeamento do Plástico com o SEBRAE/NA e a Braskem, orçado em R\$ 100.000,00, para o exercício 2017;
- Também durante o exercício foram aprovados três projetos PROCOMPI<sup>3</sup>, estruturados em parceria com a FIEA, Confederação Nacional da Indústria (CNI) e SEBRAE/NA. Cada projeto terá orçamento de R\$ 300.000,00 e permitirá o desenvolvimento de pequenas empresas dos segmentos oleiro cerâmico, gráfico e de fardamentos, possibilitando a esses segmentos uma grande oportunidade de desenvolver ações estruturantes para melhorar a competitividade, desde o chão de fábrica até a gestão empresarial;
- No segmento Oleiro Cerâmico, apesar do fechamento e/ou paralisação das atividades de pequenas indústrias, cinco empreendimentos investiram R\$3.500.000,00 na melhoria de seu parque fabril, o que reflete uma preocupação dessas indústrias com a qualificação dos processos e sua inovação. Destacam-se também os resultados de uma pequena cerâmica localizada em Boca de Mata. Após divulgação de seus produtos na Feira do Empreendedor 2015, a empresa passou a fornecer cerâmica para uma multinacional francesa.

<sup>3</sup> O Procompi é um programa de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias, resultante de uma parceria entre a Confederação Nacional da Indústria (CNI) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) que objetiva elevar a competitividade das empresas industriais de menor porte, por meio do estímulo à cooperação entre as empresas, à organização do setor e ao desenvolvimento empresarial e territorial.



### 3.4.3 – DESEMPENHO DOS PROJETOS DO SETOR DE AGRONEGÓCIOS

A crise econômica, aliada a um quadro de seca intermitente, tem dificultado, ou até mesmo impedido, o desenvolvimento do agronegócio, em Alagoas. De acordo com os estudos técnicos, o índice de chuva no estado foi o pior dos últimos 64 anos e, para 2017, segundo estudos meteorológicos, não deve melhorar. Outro fato preocupante é que o rio Mundaú e o rio Paraíba, responsáveis pelas enchentes registradas em 2010, estão completamente secos. A escassez de chuva comprometeu 65% das reservas de águas subterrâneas em toda Alagoas e 87 municípios estão em situação de seca extrema, inclusive cidades do Litoral, como Maragogi, Japaratinga e algumas localidades de Maceió.

Isso comprometeu o desempenho da principal cultura agrícola do Estado, a cana de açúcar, uma vez que sua produção está implantada em 79% das terras agriculturáveis. A quebra na safra foi na ordem de 30%. Tais fatores adversos impactaram também na produção de leite, que sempre se constituiu, depois da cana de açúcar, na melhor alternativa econômica de Alagoas, sobretudo para a região do semiárido. No segmento leiteiro, houve uma queda de -4,1% na produtividade de litros de leite por vaca, passando de 1.887 L, em 2015, para 1.810 L, em 2016.<sup>4</sup>

Diante desse quadro de crise econômica e seca, a agricultura familiar continuou sendo a alternativa para os pequenos produtores rurais do estado. Por isso, em 2016, o SEBRAE/AL disponibilizou, por meio de seus projetos, inúmeras ações direcionadas ao apoio da agricultura familiar, atuando em micro e pequenos agronegócios voltados para produção de frutas e hortaliças, que vem se apresentando como uma tendência importante para o Estado, bem como a produção de leite e carne de ovinos e caprinos, e a produção de frangos (granja e caipira).

Tabela 21 – Execução financeira dos projetos de Agronegócios (em R\$)

Projeto	Previsto	Realizado	%
<b>Agronegócios em Alagoas</b>	3.474.041	1.481.188	42,6
<b>Aquinordeste</b>	116.151	103.730	89,3
<b>CP Apicultura no Litoral, Sertão e Zona da Mata</b>	242.606	120.253	49,6
<b>Excelência em Gestão no Agronegócios</b>	174.864	114.202	65,3
<b>Fortalecimento da Indústria do Leite e Derivados em Alagoas</b>	416.184	358.443	86,1
<b>Sertão Empreendedor no Alto Sertão, Médio Sertão, Bacia Leiteira, Mata Alagoana e Agreste</b>	1.419.235	1.020.580	71,9
<b>Mandiocultura no Agreste</b>	166.624	130.571	78,4

Fonte: SME (janeiro/2017)

<sup>4</sup> Indicadores: Leite e Derivados. – Ano 8, N.62 (janeiro/2017) – Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2017.



#### **a) Projeto Agronegócios em Alagoas**

Apesar das dificuldades em relação à execução do Programa SEBRAEtec, conseguimos realizar importantes consultorias, com destaque para a continuidade do “Programa de transferência de embriões” e as consultorias de melhoramento genético, que atenderam a 29 produtores de leite. Nessas propriedades foram confirmadas 381 prenhez de animais com alto potencial genético para produção de leite, o que deve gerar um aumento na produtividade desses animais dentro de dois anos.

Também foram realizadas consultorias em agricultura orgânica, algumas com especialidade em Biodinâmica aplicada aos sistemas agroflorestais, que enfatiza o uso de esterco e compostos e exclui o uso de produtos químicos artificiais no solo e plantas. Métodos originais de abordagem biodinâmica incluem também o tratamento de animais, culturas e solo. Todas essas práticas contribuem para ampliação e diversificação da produção voltadas para o manejo orgânico que, por sua vez, possibilita a expansão de mercado.

#### **Justificativas das metas físicas e financeiras, para os projetos com execução abaixo de 85% e acima de 115%:**

- Consultoria – Nº de horas (34,7%) – A baixa adesão de empresários na contratação de consultorias foi consequência da mudança nas regras de contratação do SEBRAEtec;
- Cursos – Nº de realizações (208,9%) – A crise econômica enfrentada pelo país gerou um aumento na demanda por produtos com entregas mais rápidas e um menor custos, como os cursos;
- Missão/caravana – Nº de realizações (50%) - Ficou abaixo do previsto, devido à desistência de um grupo de produtores que não tiveram condições de arcar com as despesas de contrapartida.

No que tange a execução financeira de 42,64%, o baixo desempenho se deu pelo aumento da contrapartida do SEBRAEtec e pelo atraso no repasse dos recursos de CSN, recebidos apenas no final de maio. Além disso, o Senar não concluiu a prestação de contas do convênio 001/2015, impossibilitando o repasse das parcelas seguintes, previstas em nosso orçamento. Com isso, o novo convênio previsto para 2016 também não pode ser assinado.

#### **b) Projeto AQUINORDESTE/AL – Integração e Fortalecimento da cadeia Produtiva da Aquicultura na região Nordeste**

O projeto regional estruturante AQUINordeste não tem metas físicas, e sim de entrega de produtos, por meio de estudos voltados à rastreabilidade de ostras, boas práticas em produção, doenças e profilaxias, possibilitando um conjunto de conhecimentos que agregam valor e qualificam a produção. Todos os estudos foram realizados ao longo dos 3 anos, tempo de duração do projeto, e apresentados no II Congresso AQUINordeste, realizado em Fortaleza/CE, em novembro de 2016. O projeto foi encerrado sem grandes dificuldades em sua execução.

#### **c) Projeto CP de Apicultura no Litoral, Sertão e Zona da Mata**



Podemos destacar resultados bastante positivos na apicultura através da ação consultoria em gestão de apiários juntos aos grupos de apicultores dos povoados “Bom Caradá e Olho d’Água do Campo”, em Traipú (AL). Nessas localidades, foram instalados 03 apiários modelos e um houve um aumento do nº de enxames capturados, aumentando o potencial produtivo da região. Destaca-se a produção de mel de 03 apicultores, que passaram de 150kg para 400kg/ano. Outro importante aspecto trabalhado foi a preservação ambiental. Para cada hectare explorado com a atividade de apicultura, houve um ganho estimado de 20 ha preservados.

Em 2016, foram elaborados um projeto técnico para adequação da casa do Mel da Associação dos Apicultores do Município de União dos Palmares – ASAUP e um plano de negócios. A partir dessa ação o grupo de apicultores conseguiu captar recursos financeiros junto à Agência de Fomento de Alagoas – Desenvolve.

**Justificativas das metas físicas e financeiras, para os projetos com execução abaixo de 85% e acima de 115%:**

- Consultorias – Nº de horas (419,9%) - Houve uma demanda não prevista para dois grupos de apicultores apoiados pela prefeitura de Traipú, além da contratação de consultoria para elaboração de projetos de captação junto ao Banco do Brasil, gerando o aumento desse indicador;
- Missão/caravana – Nº de participantes (200%) e Nº de pequenos negócios (130%) - Foi superado devido ao maior interesse dos empreendedores em participar do evento;
- Seminários – Nº de participantes (155%) – Também motivado pelo maior interesse dos empreendedores na participação de eventos;
- Oficina – Nº de realizações (160%) e Nº de participantes (242%) - Foi superado devido a uma demanda não prevista, gerada pela Uniprópolis.

No que tange à execução financeira de 49,57%, o baixo desempenho deveu-se, sobretudo, à crise econômica e ao agravamento da seca. Os apicultores não tiveram condições de investir em inovação nem em ações de mercado, como Comércio Brasil, além do aumento no percentual da contrapartida do SEBRAETec, passando de 20% para 40%.

**d) Projeto Excelência em Gestão no Agronegócios**

Em 2016, por meio do Projeto Excelência em Gestão no Agronegócios, o SEBRAE/AL implantou uma nova estratégia de atuação junto ao agronegócio, passando a utilizar o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) para identificar o nível de maturidade de gestão dos empreendimentos rurais de diversos segmentos, possibilitando a realização de intervenções direcionadas às necessidades apontadas, monitorando e atuando para garantir a evolução competitiva de nossos clientes.



**Justificativas das metas físicas e financeiras, para os projetos com execução abaixo de 85% e acima de 115%:**

Consultorias – Nº de horas (138 %) – Devido aos resultados favoráveis que o projeto atingiu, houve necessidade de ampliar o número de clínicas tecnológicas sobre o Modelo de Excelência da Gestão, bem como as devolutivas para os grupos trabalhados.

**e) Projeto Fortalecimento da Indústria do Leite e Derivados de Alagoas**

Durante o exercício de 2016, em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI, foram atendidos 22 laticínios através da INCLA - Incubadora de Laticínios de Alagoas. Desses, 4 concluíram o processo de incubação: adequaram-se à legislação do setor, melhoraram os processos produtivos, ampliaram a capacidade de produção em cerca de três vezes, foram devidamente formalizados, obtiveram o registro no Serviço de Inspeção Estadual - SIE e encontram-se operando no mercado em todo o Estado de Alagoas.

Em 2016, 116 produtores foram atendidos com consultorias técnicas e gerenciais com os princípios da metodologia Balde Cheio. Essa ação culminou com a premiação do produtor Nemoenio Barbosa da Silva, da Fazenda Padre Cícero, do município de Cacimbinhas, como vencedor da etapa nacional, categoria Agronegócios, do prêmio MPE Brasil. Por meio das consultorias recebidas, em quatro anos, a produtividade passou de 9.566 litros ha/ano para 13.686 litros ha/ano, uma variação de 43%. Já a margem bruta<sup>5</sup> teve um incremento de 116%, passando de R\$ 26.464,00/ano para R\$ 57.231,00/ano.

**Justificativas das metas físicas e financeiras, para os projetos com execução abaixo de 85% e acima de 115%:**

Missão/caravana – Nº de realizações (200%) - Em 2016, foi prevista apenas uma missão ao Seminário para Produtores de Leite e Derivados de Alagoas - PROLEITE. Entretanto, houve necessidade de realizar outra missão.

**f) Projeto Sertão Empreendedor no Alto Sertão, Médio Sertão, Bacia Leiteira, Mata Alagoana e Agreste**

Durante o ano de 2016, foram implementadas as metodologias Favo Cheio (apicultura), Papo Cheio (avicultura), Aprisco Cheio (ovinocultura e caprinocultura) e Balde Cheio (bovinocultura de leite), beneficiando 164 produtores rurais do Sertão. As três primeiras são uma adaptação ao Balde Cheio, com foco em orientação técnica e gerencial para aplicação de conceitos técnicos relacionados à produção intensiva de leite, mel, leite caprino e aves por meio da transferência de conhecimento.

Por meio de consultorias, as propriedades passaram pela realização de diagnóstico, levantando potencialidades e limitações de cada uma; foram estabelecidas metas para melhoria na gestão, verificando, junto ao produtor, quando e aonde quer chegar. As consultorias implicaram ainda na coleta de dados de rotina, analisando o custo de produção, dados zootécnicos, dados climáticos;

---

<sup>5</sup> De acordo com a Metodologia Balde Cheio, margem bruta é a diferença entre a soma das receitas e das despesas. Ou seja, o recurso em caixa disponível para o custeio de pró-labore do produtor, depreciação e investimentos.



organização de atividades para cada fazenda, estabelecendo quando, como e porque fazer; e análise e intervenção técnica, apresentando recomendações. Os resultados desse trabalho serão aferidos a partir de 2017.

Em 2016, foi firmado um convênio com o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR, em que foram realizadas capacitações em alfabetização para 200 produtores rurais. Com esse conhecimento adquirido, os produtores passam a ter condições de absorver as intervenções tecnológicas em suas propriedades, com mais rapidez e facilidade.

Dentre os eventos realizados pelo projeto, destaca-se a missão técnica ao CENTEC – Centro de Ensino tecnológico no município de Limoeiro do Norte (CE), em que 19 apicultores participaram de uma capacitação sobre técnicas para cultivo racional de abelhas do gênero *Apis*, visando à qualidade na obtenção de mel, cera, geleia real, pólen, própolis e do processamento de cera alveolada orgânica com ênfase no manejo orgânico. Fruto dessa missão os produtores passaram a adotar práticas para melhoria e controle da gestão, além da ampliação da produção de mel.

**Justificativas das metas físicas e financeiras para os projetos com execução abaixo de 85% e acima de 115%:**

- Consultoria – Nº de horas (127,8%) – houve um atendimento não previsto aos produtores de leite com consultorias em melhoramento genético;
- Curso – Nº de realizações (250%) e Nº de inscritos (475%) – Foram realizadas três demandas não previstas, sendo uma do grupo de produtores da AAGRA, do município de Igaci, e as outras duas de produtores de leite de Major Isidoro;
- Missão/caravana – Nº de pequenos negócios participantes (120%) - Para atender a demanda dos clientes, realizamos uma missão extra para o Seminário de Convivência com a Seca, evento de grande relevância para o público-alvo;
- Palestra – Nº de realizações (110%) e Nº de participantes (162,1%) – Houve a realização de uma palestra além do previsto devido à necessidade de sensibilizar um novo grupo de produtores para adesão ao projeto.

**g) Mandiocultura no Agreste**

Em 2016, o SEBRAE/AL deu continuidade ao trabalho de fortalecimento dos produtores rurais e beneficiadores de mandioca, com ênfase na qualidade e boas práticas sustentáveis, orientação para adequação dos produtos aos padrões de comercialização, além da prospecção de mercado.

- Durante o exercício, foram prestadas consultorias a 04 casas de farinha interditadas pelo Ministério Público de Alagoas, visando à adequação ambiental e sanitária dessas pequenas indústrias, proporcionando práticas inovadoras para o correto tratamento do resíduo – manipueira, incentivando as demais casas de farinha à aplicabilidade em uma solução viável ao correto destino do resíduo. O processo de adequação, está em andamento, conforme cláusulas constantes no TAC – Termo de Ajuste de Conduta, que deverá ser concluído em 2017;



- Realização da II EXPOMANDIOCA do Agreste, em Arapiraca, voltada à promoção dos derivados da mandioca e prospecção de mercado. Trinta e quatro beneficiadores tiveram oportunidade de expor e comercializar os derivados (bolos, pães, pudins, broas, biscoitos de fécula, pé-de-moleque, tapioca, beiju, farinha e fécula), sendo comercializados R\$ 2.232,50 durante o evento. Após o término do evento, os grupos passaram a comercializar em Feiras Locais;
- Realização de missão técnica à Feira Internacional da Mandioca, em Paranavaí (PR), com o objetivo de promover negócios e o intercâmbio entre as empresas produtoras de derivados de mandioca atendidas pelo Projeto Mandiocultura no Agreste, proporcionando aos participantes acesso a novos conhecimentos e inovações tecnológicas que podem agregar valor à produção no agreste de Alagoas;
- Em 2016, a goma da tapioca da Cooperativa dos Produtores Rurais de Campo Grande foi um dos produtos selecionados para participar do SIRHA Rio 2016 – Salão Internacional da Gastronomia, Hotelaria e Alimentação, no Rio de Janeiro (RJ). Durante o evento, a cooperativa pode expor e promover, ampliando os contatos comerciais fora do Estado;
- Por meio de consultorias, o projeto trabalhou na adequação dos produtos derivados de mandioca aos padrões de mercado, junto a 6 grupos produtivos. Foi iniciado o processo de criação da marca, embalagem e rótulo, além da padronização das receitas e formação do preço de venda.

**Justificativas das metas físicas e financeiras, para os projetos com execução abaixo de 85% e acima de 115%:**

Missão/caravana – N° de realizações (200%) e N° de participantes (130%); Seminários – N° de participantes (165,3%); Oficinas – N° de realizações (140%) e N° participantes (150,7%) - O aumento na execução desses instrumentos de atendimento deu-se em função de demandas não previstas, geradas pelos produtores integrantes do projeto.

A baixa execução financeira (78,3%) é reflexo de medidas internas de gestão, com foco na redução de despesas e nas mudanças nas regras de contrapartida do SEBRAEtec.



### 3.4.4 - DESEMPENHO DOS PROJETOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS E DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL

Tabela 22 – Execução financeira dos projetos de Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial (em R\$)

Projeto	Previsto	Realizado	%
<b>Projeto Compras Municipais</b>	377.821	357.424	94,60
<b>Redesim Fase 2</b>	551.681	417.554	<b>73,12</b>
<b>Desenvolvimento Econômico Territorial na Implementação da Lei Geral</b>	74.525	61.742	82,85
AL - Desenvolvimento Econômico Territorial - Regiões Urbanas de Baixa Renda em Maceió	811.300	763.522	94,1
AL - Desenvolvimento Econômico Territorial na Implementação da Lei Geral	74.525	61.640	82,7
AL - Desenvolvimento Econômico Territorial na Região do Vale do Mundaú e do Vale do Paraíba	937.123	657.150	70,1
AL - Desenvolvimento Econômico Territorial na Região Metropolitana de Maceió	407.836	267.142	65,5
AL - Desenvolvimento Econômico Territorial no Território Norte	467.868	376.757	80,5
<b>Mobilização p/o Desenvolvimento de Territórios e Arranjos Produtivos Locais do Estado de Alagoas - 4ª Etapa</b>	1.341.625	1.215.268	90,6
AL - Desenvolvimento Econômico Territorial do Município de Coruripe e Entorno	704.026	644.608	91,6
AL - Desenvolvimento Econômico Territorial - Sertão Alagoano	809.406	630.500	77,9
AL - Desenvolvimento Econômico Territorial da Bacia Leiteira	552.986	471.219	85,2
AL - Desenvolvimento Econômico Territorial do Município de Craíbas e Entorno	782.595	373.697	47,8

Fonte: SME (janeiro/2017)

As ações da Unidade de Políticas Públicas, neste exercício, foram estruturadas para atender os principais eixos da Lei Geral: Desburocratização, Compras Públicas, Agentes de Desenvolvimento e Empreendedor Individual - Salas do Empreendedor. Conseguimos levar uma solução integrada de políticas públicas para 45 municípios alagoanos, potencializando um ambiente favorável para os pequenos negócios. Os demais 57 municípios foram impactados por meio de eventos como o Encontro Estadual de Agentes de Desenvolvimento; Seminário Brasil Mais Simples e Encontros Regionais de Administradores do Portal Facilita.

#### a) Projeto Compras Municipais

Aumentar a participação dos pequenos negócios nas contratações realizadas pelo município é o principal objetivo desse projeto e, para atingir esse fim, foram realizadas diversas ações, desde capacitações para disseminar e esclarecer a Lei 8.666/93 e a Lei Complementar 123/06, orientando-



a dos benefícios a favor das micro e pequenas empresas, como a sensibilização do poder público para adoção de medidas próprias que cumpra junto aos pequenos negócios locais.

#### **Ações e resultados de destaque:**

- Realização do Seminário Advocacia Pública e a Lei Geral das Micro e Pequena Empresa em parceria com a APROMAL – Associação dos Procuradores de Municípios do Estado de Alagoas e APMM – Associação dos Procuradores do Município de Maceió;
- Lançamento do Programas de Compras Municipal nos municípios de Arapiraca, Coruripe, Maceió, Penedo e São Miguel dos Campos;
- Realização de consultorias em compras para 23 municípios, resultando na elaboração do plano de compras municipal em 16 deles e a elaboração de editais contendo os benefícios para as MPE em 22;
- 2 Encontros de Oportunidades, entre a administração pública municipal e os empresários locais, sendo um em Delmiro Gouveia e outro em Penedo, gerando, nos dois encontros, expectativa de futuros negócios na ordem de 3,5 milhões.

Através do projeto Compras Municipais, voltado para a melhoria do ambiente legal para inserção das pequenas empresas nas compras públicas, foram realizadas capacitações sobre os procedimentos de aquisição dos órgãos públicos para os compradores e fornecedores. Ao todo, foram realizadas 7 capacitações para os servidores públicos municipais e estaduais – “Como comprar das micro e pequenas empresas”, com 234 participantes capacitados e 21 capacitações para os empresários das pequenas empresas – “Venda Mais, Venda para o Governo”, com 342 participantes capacitados. Também foram realizadas duas palestras sobre o Programa Nacional da Alimentação Escolar para os Diretores das Escolas, capacitando mais de 40 participantes, com o intuito de orientar sobre como comprar da agricultura familiar e atender à legislação do PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar, que obriga a compra de no mínimo 30% dos recursos do programa junto à agricultura familiar.

#### **b) Projeto REDESIM FASE 2**

Todo o trabalho de consultorias e capacitações foram realizadas no âmbito do projeto REDESIM Fase 2, e tem como objetivo contribuir com a desburocratização dos processos de abertura, alteração e baixa de empresas no Estado de Alagoas e nos municípios, automatizando processos, reduzindo exigências e prazos dos processos de formalização e licenciamento empresarial.

Durante o exercício de 2016, foram desenvolvidas ações de capacitações para 67 servidores municipais e 347 contadores na capital e regiões Sertão, Agreste e Litoral Sul do Estado, tendo como principal objetivo apresentar as melhorias Portal Facilita<sup>6</sup>, garantindo pleno uso desses

---

<sup>6</sup> Portal que integra os 102 municípios do Estado e unifica os processos de abertura, alteração e baixa, gerido pela Junta Comercial de Alagoas.



serviços, além de tirar dúvidas conceituais sobre os processos de registro de empresas, proporcionando maior segurança jurídica aos empreendedores. Foram prestadas 2.760 horas de consultoria a 44 municípios e 07 órgãos estaduais (Corpo de Bombeiros, Vigilância Sanitária, Secretaria da Fazenda, Agência de Defesa e Inspeção Agropecuária de Alagoas - ADEAL, Secretaria de Meio Ambiente e Recursos Hídricos - SEMARH, Associação dos Notários e Registradores de Alagoas - ANOREG e Instituto do Meio Ambiente de Alagoas - IMA), visando à revisão e à melhoria dos fluxos dos processos de abertura, alteração e baixa das empresas. Também foi realizado o Seminário Brasil Mais Simples, com a participação de 216 servidores públicos estaduais e municipais, visando compartilhar as melhores experiências de simplificação e racionalização dos processos de abertura, alteração e baixa implementadas em todo o país.

Além disso, em 2016, o SEBRAE/AL recebeu a visita dos Estados de Minas Gerais e Pará em missões técnicas para conhecer a experiência exitosa de implantação e governança da Redesimples no Estado.

#### **Ações e resultados de destaque:**

- Integração entre a Secretaria de Meio Ambiente e Recursos Hídricos – SEMARH, e o Portal Alagoas, o que permitirá a automação dos seguintes procedimentos: dispensa da outorga de recursos hídricos, isenção de outorga de recursos hídricos e isenção de outorga de lançamento de efluentes;
- Entrada de processos *on-line* para registro na Junta Comercial;
- Automatização total do licenciamento do Corpo de Bombeiros no momento da abertura da empresa, para os processos de baixo risco, o que permite a emissão automática e instantâneo do auto de conformidade;
- Baixa automática pelas Secretarias de Estado da Fazenda – SEFAZ e de Finanças do Município de Maceió, independentemente da existência de débitos tributários em nome da empresa;
- Redução do prazo de abertura, alteração e baixa de empresa em razão do Portal Facilita, apresentar 100% de integração - o maior percentual de integração do país;
- Consolidação da Consulta Prévia para os municípios atendidos neste período (atendendo o prazo legal de 48h para deferimento), garantido maior segurança para o empresário e para os municípios;
- Aumento de mais de 300% no número de licenças municipais emitidas via integrador;
- Redução do prazo médio mensal de abertura de empresas, passando de 102 dias, em janeiro, para 09 dias, no mês dezembro.



**Justificativas da meta financeira, para os projetos com execução abaixo de 85% e acima de 115%:**

No que tange a execução financeira de 73,1%, frente os cortes de recursos anunciados no final de 2015 e as medidas de gestão adotadas pela Diretoria do SEBRAE/AL, a unidade se empenhou para otimizar os recursos disponíveis realizando os mesmos eventos com um custo reduzido, ou seja, fizemos mais com menos. Outro fator que contribuiu com a baixa execução financeira foi o cancelamento de consultoria previstas para alguns órgãos estaduais, como o caso IMA, Sefaz, Adeal e Cartórios.

**c) Projetos de Desenvolvimento Econômico Territorial - DET**

Os projetos de Desenvolvimento Econômico Territorial (DET) têm por estratégia promover o desenvolvimento territorial por meio do fomento e do fortalecimento de atividades produtivas, geradoras de emprego e renda; dinamizar a economia do território por meio do atendimento aos pequenos negócios, visando contribuir para o desenvolvimento econômico e a transformação da realidade territorial. Para tanto, trabalhamos os seguintes eixos estratégicos:

- Conhecimento e informação qualificada do território;
- Articulação de uma rede de cooperação público e privado;
- Atendimento e organização de setores empresariais prioritários;
- Criação de ambiente de negócios favorável a partir da implementação da Lei Geral;
- Criação de uma rede de agentes de desenvolvimento;
- Acesso a mercados - uso do poder de compra público e privado.

Com base nos eixos estratégicos, os resultados esperados nos projetos são os seguintes:

- Pequenos negócios melhor qualificados e organizados para competir no mercado;
- Ambiente de negócios mais favorável a partir da implantação e fortalecimento da Lei Geral;
- Rede de Cooperação organizada ou fortalecida e trabalhando em prol do desenvolvimento econômico do território;
- Rede de Agentes de Desenvolvimento organizada, e em condições de apoiar o desenvolvimento do território;
- Banco de dados com informações sobre a economia e o mercado disponível para uso das instituições e pessoas do território.

Para tanto, durante o exercício de 2016, foram executados 08 projetos, atendendo a diferentes territórios, tendo em comum os seguintes resultados estruturantes:

- Formalização de atividades econômica de empreendedores que já atuam nos territórios, por meio das Ações Empreendedora/Itinerantes e das Oficinas SEBRAE de Empreendedorismo, aplicando palestras de formalização, orientação empresarial e oficinas temáticas;
- Fomento ao empreendedorismo como instrumento de inclusão produtiva e geração de trabalho e renda, através de estímulos aos potenciais empreendedores aplicando



soluções e ferramentas de Educação Empreendedora (JEPP) junto às escolas, Instituições Federais, universidades e faculdades, Secretaria Estadual de Educação e secretarias municipais;

- Desenvolvimento e fortalecimento de atividades produtivas locais, geradoras de emprego, ocupação e renda, a partir de capacitação empresarial e estímulo ao associativismo, por meio de parceria junto às associações de bairro, às associações empresariais, às associações de classe e, principalmente, com a Associação Comercial de Maceió com os núcleos do Programa Empreender (autopeças, motopeças, bares e restaurantes, moda e acessórios).

Por meio de um trabalho de intensivo de atendimento às empresas desses territórios, em 2016 foram realizadas mais de 16 mil horas de consultorias, 512 cursos, 249 oficinas, 197 palestras e seminários, além de outros resultados abaixo demonstrados.

## **1. Desenvolvimento Econômico Territorial na Implementação da Lei Geral**

O foco desse projeto foi a promoção de um ambiente de negócios favorável aos pequenos negócios, por meio implementação e/ou potencialização dos eixos de atuação da Lei Geral. Dentre as políticas municipais de apoio às micro e pequenas empresas estabelecidas na Lei Geral, estão a nomeação dos Agentes de Desenvolvimento (AD) e a criação da Sala do Empreendedor. O AD é um representante do poder público responsável por participar do planejamento das políticas públicas de desenvolvimento do município, discutindo e articulando iniciativas relacionadas, dentre outras coisas, à melhoria do ambiente de negócios para as pequenas empresas de seu município. A Sala do Empreendedor, por sua vez, foi concebida para ser um espaço de referência ao empreendedor e de relacionamento entre o poder público e a sociedade, por meio da oferta de serviços voltados aos pequenos negócios.

Em 2016, realizamos várias ações para contribuir com o fortalecimento das Salas do Empreendedor e dos Agentes de Desenvolvimento consolidando essa estratégia de atuação dos municípios.

### **Ações e resultados de destaque:**

- Inauguração da Sala do Empreendedor nos municípios de Penedo, Anadia e Santana do Ipanema;
- Implementação da LG no município de Anadia;
- Realização de um encontro estadual e de quatro encontros regionais de Sala do Empreendedor e AD, nos municípios de Arapiraca, Delmiro Gouveia, Maceió e Maragogi, com o objetivo de discutir oportunidades de atuação e melhoria dos serviços oferecidos, além de fortalecer a rede de apoio aos pequenos negócios;
- Três capacitações de Sala do Empreendedor, com 20 municípios capacitados;
- Capacitação de 12 Agentes de Desenvolvimento para elaboração do Plano de Desenvolvimento do seu município, que deve ser aprovado pelo (a) prefeito(a);



- Consultoria em 35 municípios, visando à elaboração de diagnóstico de maturidade das Salas do Empreendedor e AD, bem como a supervisão do Plano de Trabalho das salas e do Plano de Desenvolvimento elaborado pelo agente.

## **2. Desenvolvimento Econômico Territorial do Município de Coruripe e Entorno**

Durante o exercício de 2016, o SEBRAE/AL intensificou as ações de modernização de Feiras Livres no município de Coruripe, com o objetivo de apoiar a gestão pública na implantação de um novo espaço para os feirantes. Através de uma consultoria permanente, o SEBRAE/AL apoiou na definição de regras e normativas que seriam necessárias para a ocupação dos novos galpões do mercado. Os feirantes foram capacitados, alguns formalizados e orientados em como aperfeiçoar o trabalho nesse novo espaço. Após a transferência da Feira de Coruripe da rua para o Mercado, tornou-se referência na região, recebendo constantemente visita de outros municípios que desejam conhecer o trabalho que foi realizado em parceria com o SEBRAE.

Realização de consultoria para apoiar as artesãs da Associação Comunitária do Povoado de Botafogo – ASCODEB, no município de Coruripe, na elaboração do Planejamento Estratégico da Associação, visando ao aperfeiçoamento da atividade. A partir dessa ação foi observado o potencial existente no grupo, para trabalhar com confecção de itens de cama, mesa e banho. A instituição apoiou o grupo na elaboração de um projeto para captação de recurso submetido à Fundação Banco do Brasil. Com o recurso captado, a associação poderá realizar a reforma do galpão que servirá como espaço para a confecção e na aquisição de equipamentos. Além disso, o grupo recebeu capacitação em gestão, bem como consultorias de desenvolvimento de marca e mapeamento de processos.

Com o propósito de regularizar os Municípios em relação ao Selo de inspeção Municipal, os municípios de Coruripe e Campo Alegre, passaram a ser atendidos com uma consultoria voltada ao processo de implementação do referido selo. Essa ação é um grande avanço, pois proporcionará a garantia dos padrões de higiene sanitários que devem ser cumpridos com os alimentos que serão comercializados no município.

### **Justificativas das metas físicas e financeiras, para os projetos com execução abaixo de 85% e acima de 115%:**

- Consultoria – Nº de horas (66,1%) – O alcance da meta foi prejudicado devido as mudanças nas regras de contratação do SEBRAEtec;
- Oficina – Nº de realizações (31,7%) e Nº de participantes (12,1%) – A meta prevista não foi alcançada pela falta de interesse dos empresários em participar dos eventos;
- Palestras – Nº de realizações (66,7%) e Nº de participantes (33,6%) - A meta prevista não foi alcançada pelo cenário econômico do país, que acarretou aos empresários dificuldades para investimentos em capacitação.



### **Desenvolvimento Econômico Territorial - Sertão Alagoano**

Durante o exercício de 2016, por meio das ações de consultorias, oficinas e cursos, o projeto atendeu cerca de 2.290 empresas, entre empreendedores individuais, microempresas, empresas de pequeno porte e produtores rurais, com destaque para as consultorias do programa SEBRAEtec. A exemplo disto, evidenciamos a empresa de Delmiro Gouveia, Pisebem Revestimentos, que, ao contratar a consultoria PAC (Programa de Aceleração Competitiva), evoluiu em critérios relevantes de gestão, e, foi vencedora no Prêmio MPE Brasil na categoria Comércio. A consultoria prestada pelo SEBRAE/AL teve como objetivo melhorar a competitividade da empresa através da orientação para adequação aos requisitos do Modelo de Excelência da Gestão, com foco no Nível de Maturidade de Gestão Avançado. Como resultado, a empresa aumentou o Índice de Maturidade de Gestão, passando de 81,78% para 99,5%, um dos melhores resultados do estado, dentre todas as categorias.

Realização de missão técnica à Beauty Fair, em São Paulo, o maior e mais influente evento do segmento de Beleza e estética na América Latina. Doze empresas atendidas pelo projeto participaram da ação e puderam adquirir novos conhecimentos sobre técnicas aplicadas aos tratamentos de beleza, além de ampliar a rede de fornecedores. Os empresários efetivaram R\$ 43.750,00 em compras, durante o evento, com a expectativa de R\$ 160.000,00 em compras futuras.

#### **Justificativas das metas físicas e financeiras, para os projetos com execução abaixo de 85% e acima de 115%:**

- Curso – Nº de realizações (200%) e Nº inscritos - (376,9%) - A execução acima do previsto foi devido ao fato dos indicadores do Programa JEEP – Jovens Empreendedores Primeiros Passos, terem sido mensurados de forma diferente do planejado;
- Missão/caravana – Nº de participantes em (120%) – Houve o maior interesse dos empresários em participar do evento, o que foi consentido pelo gestor do projeto, uma vez que não trouxe impactos negativos;
- Oficina – Nº de realizações (116,7%) e Nº de participantes (163,8%) – Houve uma demanda acima do previsto, gerando a necessidade de realização de mais oficinas. Esse incremento de demanda foi realizado dentro do recurso previsto;
- Palestras – Nº de participantes (220,3%) e Seminários – Nº de participantes (201%) – A previsão dessa meta foi aquém da demanda.

### **3. Desenvolvimento Econômico Territorial da Bacia Leiteira**

Mais de 1.400 potenciais empreendedores (alunos) e 61 professores da rede pública de ensino do município de Estrela de Alagoas foram capacitados através do Programa Educação Empreendedora. As capacitações procuram apresentar práticas de aprendizagem, considerando a autonomia do aluno para aprender e o desenvolvimento de atributos e atitudes necessárias para a gerência da própria vida (pessoal, profissional e social).



Em 2016, foi elaborado o Banco de Oportunidades – um estudo das atividades produtivas geradoras de emprego e renda, com identificação daquelas que possibilitassem a expansão ou a abertura de novos negócios. O material foi divulgado durante o Seminário de Mercado e oportunidades de Negócios, realizado em Palmeira dos Índios.

Durante o exercício de 2016, o SEBRAE/AL apoiou a montagem de uma Central de Negócios no segmento de laticínios, nos municípios da região da Bacia Leiteira, composta por dez empresas que integram, também, a COOPDELMÍ - Cooperativa dos Produtores de Leite e Derivados de Major Izidoro e Região. A Central de Negócios COOPDELMÍ já conta com Estatuto e Regimento Interno e deverá entrar em operação no 1º semestre de 2017.

**Justificativas das metas físicas e financeiras, para os projetos com execução abaixo de 85% e acima de 115%:**

- Curso – Nº de realizações (240%) e Nº de inscritos (416,9%) – Foram realizados cursos além do previsto para atender a demanda dos clientes atendidos pelo Programa Educação Empreendedora;
- Missão/caravanas – Nº de realizações (200%) – Foi realizada uma missão a mais para atender uma demanda de produtores rurais do município de Batalha, interessados em fazer *benchmarking* no criatório de galinha caipira da Associação Juntos Somos Fortes;
- Orientação – Nº de realizações (156,7%) – A demanda por orientação superou as expectativas do projeto;
- Palestras – Nº de realizações (81,8%) – Devido ao cenário de crise, houve dificuldades em mobilizar os empresários para investimentos em capacitação;
- Palestras – Nº de participantes (133%) e Nº de participantes (164,4%) – O número de participantes foi maior que o previsto, devido ao apoio de parcerias na mobilização em alguns eventos.

**4. Desenvolvimento Econômico Territorial do Município de Craíbas e Entorno**

O recorte territorial do projeto engloba os municípios impactados pela implementação da Mineradora Vale Verde, na cidade de Craíbas. O trabalho desenvolvido pelo SEBRAE/AL visa fomentar as várias oportunidades de negócios decorrentes das potencialidades do território, e não apenas as atividades estimuladas pela operação da mineradora. Durante o exercício foram realizadas ações voltadas, principalmente, para capacitação dos empresários e empreendedores, consultorias nos temas gestão, associativismo, vendas e *marketing*, com destaque para os seguintes resultados:

- Apoio à consolidação da produção avícola no município de Craíbas. Em parceria com a mineradora Vale Verde, o SEBRAE/AL atuou na formalização da associação Juntos Somos Fortes e implantação do projeto piloto de avicultura. Ainda em 2016, o grupo passou a comercializar sua produção para empreendimentos locais;



- Realização da Rodada de Negócios, que contou com a participação de 15 empresas âncoras e 29 empresas ofertantes, resultando na geração de R\$ 1.395.000,00 em negócios futuros;
- Consultoria à gestão pública para adequação e implementação de legislação para implantação de Selo de Inspeção Municipal em Craíbas, que estabelece padrões de higiene sanitários para comercialização de alimentos no município;
- Articulação com a Associação de Agricultores Alternativos – AAGRA, para implantação do projeto de tecnologia de captação de água para a produção de alimentos, por meio da construção de cisternas. Vinte famílias serão beneficiadas, sendo 16 delas integrantes da Associação Juntos Somos Fortes. A construção das cisternas, com capacidade de armazenamento de 52 mil litros, foi iniciada em janeiro de 2017;
- Consultoria à gestão pública para elaboração de lei que regulamenta o comércio de feira livre no município de Igaci. A lei, aprovada em 2016, além de criar a Feira Livre do Produtor e do Empreendedor do Município, determina critérios de ordenação e atendimento às leis de higiene sanitários para comercialização de alimentos.

**Justificativas das metas físicas e financeiras, para os projetos com execução abaixo de 85% e acima de 115%:**

- Consultorias – Nº de horas (45,9%) – O alcance da meta foi prejudicado devido às mudanças nas regras de contratação do SEBRAEtec;
- Cursos – Nº de inscritos (119,5%) – Foi superado devido ao interesse dos empreendedores em participar da Oficina Sebrae de Empreendedorismo (OSE), realizada em Arapiraca;
- Oficinas – Nº de participantes (73,1%) – A execução foi comprometida devido à falta de adesão do público-alvo.

A execução financeira do projeto foi de 47,8% devido ao cenário econômico enfrentado no país e ao aumento na contrapartida do SEBRAEtec, que resultaram na baixa adesão às consultorias.

## **5. Desenvolvimento Econômico Territorial - Regiões Urbanas de Baixa Renda em Maceió**

Durante o exercício de 2016, em parceria com a Prefeitura de Maceió, o SEBRAE/AL atuou na capacitação de grupos que produzem artesanato, uma economia alternativa para a erradicação da pobreza para a elevação da escolaridade.

Outro destaque foi a articulação de parcerias com instituições dos setores público e privado, além de outras do terceiro setor que já atuavam ou contribuíram para a promoção do desenvolvimento do território, como a criação da Rede de Cooperação Público-Privada, composta de instituições de ensino, bancos, associações de bairro, associações empresariais, associações de classe, Associação Comercial de Maceió, Prefeitura de Maceió e a Agência de Fomento de Alagoas.



**Justificativas das metas físicas e financeiras, para os projetos com execução abaixo de 85% e acima de 115%:**

- Palestra – N° de realizações (163%) e N° de participantes (286%) - Foi necessária a realização de um número maior deste evento para atender a demanda local;
- Rodada de Negócios – N° de realizações (180%) - Com a crise, houve uma procura das empresas por novos nichos de mercado, vislumbrando neste evento uma ferramenta para abertura de novas oportunidades de negócios;
- Missão/caravana – N° de realizações (150%) e Seminário – N° de realizações (339%) - Com base na demanda identificada, houve a necessidade de realizar mais eventos que o previsto.

**7. Desenvolvimento Econômico Territorial na Região do Vale do Mundaú e do Vale do Paraíba**

Destaca-se a elaboração do Projeto de Turismo Religioso no Santuário Vila São Francisco de Assis, em Quebrangulo (AL), com ações voltadas à indução e ao fortalecimento da inclusão social, apostando na inovação e na criatividade como fator de desenvolvimento territorial. Durante o exercício, também foram elaborados outros dois projetos de turismo de base, visando o desenvolvimento das potencialidades locais: Projeto de Turismo Pedagógico Wassu Cocal, em Joaquim Gomes, e o Projeto de Ecoturismo, em Flexeiras.

Outra ação relevante foi a realização do Seminário de Oportunidades no Campo, voltado à disseminação de informações sobre alternativas de mercado para a produção rural e os critérios para acesso aos compradores públicos e privados, que contou com a participação de 46 produtores da região.

No Festival de Negócios dos Vales, realizado no município de União dos Palmares, o SEBRAE/AL reuniu 37 empresas dos vales dos rios Mundaú e Paraíba, na Zona da Mata Alagoana, visando à geração de negócios e à capacitação empresarial.

**Justificativas das metas físicas e financeiras, para os projetos com execução abaixo de 85% e acima de 115%:**

- Horas de consultorias (39,4%) - A baixa execução ocorreu em função do aumento da contrapartida do programa SEBRAETec que, com o cenário econômico desfavorável, gerou dificuldade junto aos empresários em investir nessa ferramenta;
- Cursos – N° de realizações (244%) – A execução acima do previsto deveu-se ao fato dos indicadores do Programa JEEP – Jovens Empreendedores Primeiros Passos, terem sido mensurados de forma diferente do planejado;
- Oficina – N° de realizações (117%) - Houve uma demanda maior que o planejado pelo projeto;



- Palestra – Nº de realizações (80%) – A baixa execução se deu em função das dificuldades em mobilizar o público-alvo.

A execução financeira do projeto foi de 70% devido ao cenário econômico enfrentado no país e ao aumento na contrapartida do SEBRAEtec, que resultaram na baixa adesão às consultorias.

## **8. Desenvolvimento Econômico Territorial no Território Norte**

Foram realizadas consultorias voltadas à potencialização das atividades produtivas com expressivo impacto no território, a exemplo do Programa Alimento Seguro (PAS). Em algumas das empresas atendidas, em virtude da consultoria, foram realizadas mudanças na forma de preparo e oferta do serviço, duplicando, assim, o faturamento da empresa.

Em 2016, numa iniciativa pioneira, por meio de parceria com a Federação do Comércio do Estado de Alagoas - FECOMÉRCIO, SEBRAE/AL e Costa dos Corais Convention & Visitors Bureau - CDC&VB, foi realizada uma Rodada de Negócios reunindo empresas do setor turístico, produtores rurais e distribuidores de alimentos. Participaram do evento 26 fornecedores/ofertantes e 19 compradores/ancoras, atingindo uma expectativa geração de negócios de R\$ 3.237.900,00/mês, projetados para doze meses.

Além disso, por meio de parceria com o Projeto Empreender, em Porto Calvo, o SEBRAE/AL acompanhou 04 núcleos empresariais, dentre eles o de Gastronomia. Ao longo de 2016, os empresários desse segmento realizaram a I Arena Gastronômica, com a participação de 08 empresas e um público estimado de mais de 300 pessoas.

No município de São Luís do Quitunde, as ações estiveram focadas na estruturado Turismo Rural, envolvendo a comunidade do Assentamento Duas Barras II, por meio da Cooperativa da Agricultura Familiar e Empreendedorismo Rural - Cooperafer. O assentamento possui uma região de mata que chama atenção pela beleza natural, com duas trilhas ecológicas com riachos e pequenas quedas d'água, que agregam valor à região e fazem com que esta tenha um grande potencial para a exploração do turismo rural e de experiência, aliados à produção agroecológica. Durante o exercício, o SEBRAE/AL e diversos parceiros fizeram um levantamento dos potenciais do destino, das adequações e investimentos em infraestrutura necessários para receber os turistas no local.

Também foi desenvolvido um trabalho orientado à comercialização dos produtos da agricultura familiar no município de Porto de Pedras, visando à integração do Turismo e a Agricultura. Os integrantes da Associação dos Produtores Rurais foram capacitados para comercializar seus produtos junto ao Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), para o Programa Nacional de Alimentação Escolar (Pnae) e para empreendimentos privados que integram a cadeia produtiva do turismo, como hotéis e pousadas. Fruto dessa intervenção, houve um incremento de renda para Associação dos Produtores Rurais de Porto de Pedras, que atualmente fatura em média R\$ 4 mil/mês. Ao final do ano, foi aberto o processo de concessão do selo de orgânico e, em 2017, esse deverá ser o único grupo da região a comercializar produtos sem o uso de agrotóxicos.



**Justificativas das metas físicas e financeiras, para os projetos com execução abaixo de 85% e acima de 115%:**

- Consultorias – Nº de horas (48,7%) - A baixa execução ocorreu em função do aumento da contrapartida do programa SEBRAETec que, com o cenário econômico desfavorável, gerou dificuldade junto aos empresários em investir nessa ferramenta;
- Cursos – Nº de realizações (365%) e Nº de inscritos (727,7%) - A execução acima do previsto foi devido ao fato dos indicadores do Programa JEEP – Jovens Empreendedores Primeiros Passos, terem sido mensurados de forma diferente do planejado;
- Oficinas – Nº de realizações (118,2%) - Foi necessária a realização de um número maior eventos para atender a demanda dos empreendedores;
- Orientação – Nº de realizações (205,5%), Palestras – Nº de realizações (120%) e Nº de participantes (290%) – Houve uma procura superior ao planejado;
- Rodadas de negócio – Nº de realizações (0%) - Houve a realização de uma rodada, no entanto, por não seguir a metodologia preconizada pelo modelo de Rodada de Negócios SEBRAE, não foi possível computar esta meta.

A baixa execução financeira (80,5%) ocorreu em função do aumento da contrapartida do Programa SEBRAETec.

**9. Desenvolvimento Econômico Territorial na Região Metropolitana de Maceió**

Realização de Rodada de Negócios Multissetorial da Região Metropolitana de Maceió, envolvendo empresários dos municípios de Pilar, Santa Luzia do Norte, Rio Largo, Messias e Maceió. O evento contou com a participação de 07 empresas âncoras (compradoras) e 16 empresas fornecedoras, gerando, ao todo 91 encontros de negócios. A perspectiva de negócios futuros articulados e informados no evento foi de R\$ 327.000,00, possíveis de realização no prazo máximo de 12 meses.

No município de Messias, o grande destaque foi a adesão integral do Programa Jovens Empreendedores Primeiros Passos - JEPP nas escolas do município, e outro resultado relevante está relacionado às compras governamentais (PAA e PNAE). Após uma intervenção do SEBRAE/AL junto ao Assentamento Flor do Bosque, orientando os associados quanto à diversificação das lavouras, toda a produção destina a Merenda Escolar (macaxeira, laranja lima, feijão verde, banana prata e batata doce) passou a ser comercializada para a Prefeitura do Município, com destino à merenda escolar.

**Justificativas das metas físicas e financeiras, para os projetos com execução abaixo de 85% e acima de 115%:**

- Consultorias – Nº de horas (44,9%) - A baixa execução ocorreu em função do aumento da contrapartida do programa SEBRAETec que, com o cenário econômico desfavorável, gerou dificuldade junto aos empresários em investir nesta ferramenta;



- Curso – N° de realizações (225%) e N° de inscritos (390%) - A execução acima do previsto foi devido ao fato dos indicadores do Programa JEEP – Jovens Empreendedores Primeiros Passos, terem sido mensurados de forma diferente do planejado;
- Oficina – N° de realizações (119%), Orientação – N° de realizações (205,5%) - A demanda dos empreendedores foi superior ao planejado;
- Palestra – N° de realizações (46,2%) e N° de participantes (67,5%) – Por conta dos pleitos eleitorais, houve a dificuldade da realização deste instrumento;
- Rodadas de Negócio – N° de participantes (187,5%) - Com a crise, as empresas procuraram por novos nichos de mercado, vislumbrando nas rodadas uma ferramenta para abertura de novas oportunidades;
- Seminário – N° de realizações (200%) - O endividamento dos empresários e a recessão do comércio no município de Barra de Santo Antônio criaram uma demanda a mais no instrumento seminário;
- Missão/caravana – N° de pequenos negócios participantes (25%) – Esse indicador teve uma baixa execução por conta da não adesão dos potenciais empresários.

#### **10. Mobilização p/o Desenvolvimento de Territórios e Arranjos Produtivos Locais do Estado de Alagoas - 4ª Etapa**

O Programa de Mobilização para o Desenvolvimento de Arranjos e Territórios Produtivos Locais – PAPL/AL, foi instituído pelo Decreto nº 2.077, de 30 de agosto de 2004, e tem como fundamento conceitual o modelo de desenvolvimento endógeno como estilo de mobilização, o planejamento participativo e, como princípio norteador de suas ações, o desenvolvimento integrado e sustentável. Atua em concentrações espaciais especializadas, com vocação definida e territórios específicos do Estado de Alagoas. O que se busca, desde 2004, com a implantação do Programa, é a criação de um ambiente de cooperação para a competição entre os empreendedores de cada arranjo/território produtivo local, tendo como elementos de aglutinação a confiança e a solidariedade entre os seus participantes.

Atualmente o Programa é operacionalizado por meio do Convênio nº 01/2013, através da parceria entre o Governo do Estado, representado pela Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico e Turismo – SEDETUR, com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE/AL.

Ao longo de 12 anos (2004 a 2016), foram trabalhados até 18 arranjos produtivos locais dos segmentos: Agronegócios, Indústria, Serviços e Turismo. Esses arranjos beneficiam todas as regiões do estado, abrangendo Litoral, Agreste, Sertão, Zona da Mata, Maceió e entorno, beneficiando produtores, empresários e empreendedores de micro e pequenas empresas atendidas direta e indiretamente. Após longo período de apoio aos Arranjos Produtivos, o Programa colheu o amadurecimento das políticas públicas iniciadas com o objetivo de minimizar as desigualdades



sociais e setoriais das regiões deprimidas, servindo como instrumento de desconcentração de investimentos e redução da pobreza extrema.

Neste direcionamento, visando definir as bases para o desenvolvimento econômico dos arranjos alagoanos, que, por mais de uma década, não foram atualizadas e que, logo, não condizem com a realidade das demandas de caráter socioeconômico que o governo enfrenta, foram emitidas Notas Técnicas através do Governo do Estado de Alagoas, através da SEDETUR, descontinuando o apoio a 08 (oito) Arranjos Produtivos – de acordo com o que preconiza a política de promoção do desenvolvimento vigente no estado, a saber: Piscicultura no Delta do São Francisco; Extração Artes de Granito de Alagoas; Apicultura no Litoral e Alagoas; Móveis do Agreste; Fruticultura no Agreste; Fitoterápicos; Tecnologia da Informação; e Cerâmico Oleiro.

Ainda em 2016, foi realizada a ‘suspensão temporária’ dos contratos das empresas gestoras de APLs, pelo fato de que o convênio estava em processo de análise das prestações de contas, em atendimento à solicitação da Controladoria Geral do Estado de Alagoas – CGE, que gere os recursos do FECOEP – Fundo de Combate e Erradicação da Pobreza, principal financiador do programa. Sendo assim, o convênio ficou hipossuficiente financeiramente desencadeando a suspensão da prestação de serviço.

Dessa forma, o tempo estimado para a conclusão do processo será o mês de março 2017 (previsão de abertura do SIAFEM – Sistema de Controle Financeiro do Estado de Alagoas), quando será realizado o repasse da 6ª parcela (a última deste convênio), bem como a retomada da prestação de serviços pelas empresas contratadas.

### **3.5 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE INDICADORES DE DESEMPENHO**

O desempenho do SEBRAE/AL é monitorado por um conjunto de indicadores e metas denominados Resultados Institucionais, Indicadores de Desempenho, Metas Mobilizadoras e Metas de Atendimento. O ano de 2016 foi desafiador em relação aos anos anteriores, sobretudo pela crise política e econômica instalada no país. Ao analisar os indicadores institucionais, é importante frisar que algumas metas propostas para o exercício de 2016 sofreram uma diminuição em relação à sua última mensuração. Ocorre que, nos últimos anos, todo o Sistema SEBRAE esteve voltado à manutenção do crescimento das metas de atendimento e, em Alagoas, isso não foi diferente. A estratégia até então desenhada visava ampliar o atendimento a todos os municípios do Estado, o que está refletido no crescente número de pequenos negócios atendidos. Contudo, percebeu-se que essa estratégia, por muitas vezes, gerava a sobreposição de projetos/atividades e não favorecia a continuidade do relacionamento com o cliente. Além disso, a intensificação do cenário de crise desenhado para os anos de 2016 e 2017, com impacto direto na arrecadação de Contribuição Social, impossibilitaria a instituição em expandir sua rede de operações na mesma proporção em que cresce o número de empresas no Estado. Portanto, em seu planejamento estratégico, o SEBRAE/AL optou por uma atitude mais conservadora em algumas metas de atendimento, dirigindo seu foco para a melhorar a qualidade dos serviços prestados, por meio de um atendimento continuado e cada vez mais personalizado às necessidades e ao nível de maturidade das empresas.



### 3.5.1 – INDICADORES DE RESULTADOS INSTITUCIONAIS

Os indicadores de Resultados Institucionais mensuram os resultados obtidos no alcance da Missão, Visão e junto às Partes Interessadas – Pequenos Negócios e Sociedade - do Mapa Estratégico e são transversais e intrínsecos a todos os projetos da entidade.

Tabela 23 – Indicadores de Resultado Institucional

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	Periodicidade	Última mensuração	Índice previsto em 2016	Índice alcançado em 2016
<b>Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional</b>	Taxa de contribuição para abertura de pequenos negócios	Anual	48,26%	30%	60,1%
	Índice de competitividade dos pequenos negócios atendidos	Anual	30,2	29,7	27,5%
<b>Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável</b>	Taxa de resultados alcançados em projetos de atendimento	Anual	**	55	*
	Índice de efetividade do atendimento	Anual	8,1	8,0	8,5
<b>Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios</b>	Índice de imagem junto aos pequenos negócios	Anual	8,5	8,6	8,6
<b>Contribuir para o desenvolvimento de Alagoas por meio do fortalecimento dos pequenos negócios</b>	Índice de imagem junto à sociedade	Anual	8,9	8,8	8,7

**Fonte:** SME e UGE SEBRAE Nacional

\*mensurações realizadas pelo SEBRAE Nacional e não foram disponibilizadas até o fechamento do relatório.

\*\*indicador indisponível.

A meta do SEBRAE/AL para “taxa contribuição para abertura de pequenos negócios”, foi superada em mais de 100%. Esse indicador mede o percentual de pequenos negócios registrados no ano de referência, em que ao menos um dos sócios declarou ter recebido atendimento do SEBRAE no período de constituição da empresa. O aumento vertiginoso da taxa pode ser explicado, em parte, por mudanças na metodologia utilizada pelo SEBRAE Nacional para aplicação da pesquisa. Entretanto, demonstra a relevância do SEBRAE/AL como instituição reconhecida por sua capacidade de apoiar e orientar os empreendedores desde a concepção da ideia à formalização e ao desenvolvimento da empresa.



Taxa de resultados alcançados em projetos de atendimento é mensurada pelo SEBRAE Nacional e reflete o número de resultados (com prazo de conclusão previsto para o período de análise) com mensurações cadastradas que comprovem o alcance ou a superação das metas previstas. Entretanto, como a maioria dos projetos tem previsão de término em 31/12/2016, segundo o SEBRAE Nacional, a previsão de entrega da mensuração é 01/03/2017.

O “Índice de competitividade dos pequenos negócios atendidos” ficou em 27,5% e revela uma tendência de queda desse indicador. O índice mede o nível de competitividade dos pequenos negócios, a partir de uma adaptação à metodologia do Modelo de Excelência na Gestão – MEG. Disso é possível concluir que as empresas alagoanas ainda estão no estágio básico da gestão, com um índice de maturidade médio muito próximo da média nacional, de 31,4 pontos.

O “Índice de imagem junto aos pequenos negócios” alcançado em 2016 foi de 8,6 pontos, ficando dentro da meta proposta para o exercício. Com isso, Alagoas se mantém em 2º lugar dentre todas as Unidades do Sistema SEBRAE, demonstrando a solidez da marca estabelecida ao longo dos anos. Já o Índice de Imagem Junto a Sociedade sofreu uma queda de 2 pontos percentuais, passando de 8,9 para 8,7. Contudo, Alagoas passou da 9ª (2015) para 2ª posição no *ranking* do Sistema, ficando acima da média do Sistema, que é de 8,5 pontos. A queda pode ser um reflexo do momento político e econômico que o país enfrenta, uma vez que a expectativa da sociedade por soluções à crise aumenta e recai sobre instituições como o SEBRAE, por se caracterizar, também, como um órgão de fomento e desenvolvimento.

### **3.5.2 – INDICADORES DE DESEMPENHO**

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



Tabela 24 – Indicadores de Desempenho

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	Periodicidade	Última mensuração	Índice previsto em 2016	Índice alcançado em 2016
<b>Ter excelência no atendimento com foco em resultado para o cliente</b>	Índice de satisfação do cliente	Anual	9,3	8,7	9,1
	Taxa de pequenos negócios atendidos	Anual	38,7%	23%	24,5%
	Número de potenciais empresários atendidos	Anual	36.698	16.986	27.567
<b>Promover a educação e a cultura empreendedora</b>	Número de potenciais empreendedores atendidos	Anual	2.250	1.000	25.685
<b>Prover conhecimentos sobre e para os pequenos negócios</b>	Número de acessos/downloads aos conteúdos do Portal SEBRAE	Anual	3.001	4.766	230.750
<b>Prover produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes</b>	Índice de aplicabilidade dos produtos e serviços	Anual	8,3	8,0	8,6
<b>Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados</b>	Índice de transparência percebida pela Sociedade	Anual	74,5%	77%	73,2%
<b>Desenvolver capital humano comprometido, motivado e alinhado aos valores e à estratégia</b>	Índice de comportamento organizacional (ICO)	Bianual	79	80	*
<b>Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores</b>	Índice de satisfação com os fornecedores	Anual	**	9,0	*
<b>Prover infraestrutura física e tecnológica adequadas à estratégia</b>	Índice de satisfação dos clientes internos	Anual	**	7,0	*

**Fonte:** SME e UGE SEBRAE Nacional

\*mensurações realizadas pelo SEBRAE Nacional e não foram disponibilizadas até o fechamento do relatório.

\*\*indicador indisponível.



O SEBRAE/AL conseguiu superar a previsão para o “Índice de satisfação do cliente” e o “Índice de aplicabilidade dos produtos e serviços”, atingindo 9,1 e 8,6 pontos, respectivamente. Isso sugere um acerto na estratégia adotada durante o exercício, com fortalecimento do relacionamento junto aos clientes.

O indicador “Taxa de pequenos negócios atendidos”, que representa a cobertura dos atendimentos realizados pelo SEBRAE/AL em relação ao total de pequenos negócios existentes em Alagoas, foi menor que a referência anterior; o que pode ser explicado pelo constante crescimento no universo de pequenos negócios, sobretudo devido à formalização dos microempreendedores individuais. Ainda assim, a meta de 23% prevista para o exercício foi superada atingindo 24,5%. O SEBRAE/AL ficou dentre as 10 unidades do Sistema com maior taxa de cobertura ao universo de MPE, ocupando o 7º lugar.

O número de potenciais empresários e potenciais empreendedores atendidos superou a meta proposta para o exercício, e isso foi devido a um aumento na demanda por informações e orientações sobre as vantagens da formalização e abertura de empresas. Entende-se esse movimento como um possível reflexo da crise econômica e do crescente número de desempregados, levando as pessoas a procurarem alternativas de renda que passam pelo empreendedorismo.

O “Índice de transparência percebida pela Sociedade” reflete o percentual do público geral (entrevistados na pesquisa “Imagem junto à Sociedade”), que concorda com a afirmação “O SEBRAE é uma organização transparente”, entre outras relacionadas à transparência, tais como “O SEBRAE é uma organização séria”, “O SEBRAE ajuda os pequenos negócios” etc. Em 2016, esse índice registrou uma diminuição, passando de 74,5% para 73,2%, seguindo uma tendência de nacional. Entretanto, apesar do SEBRAE/AL não ter atingido sua meta para esse indicador, obteve o segundo melhor resultado do Sistema SEBRAE, ficando acima da média nacional, que foi de 68,2%.

De acordo com informações da Unidade de Gestão de Pessoas, responsável pela mensuração do “Índice de Comportamento Organizacional (ICO)”, o índice de 2016 não será divulgado, tendo em vista problemas na licitação da empresa que iria aplicar a pesquisa.

A mensuração do “Índice de satisfação com os fornecedores”, de responsabilidade do SEBRAE Nacional, não foi realizada, dada a reformulação do processo de contratação dos credenciados. O mesmo ocorre para o “Índice de satisfação dos clientes internos”, não mensurado no exercício de 2016.

### **3.5.3 – METAS MOBILIZADORAS**

Os indicadores das Metas Mobilizadoras são resultado do desdobramento dos indicadores de desempenho do Mapa Estratégico. Possibilitam, portanto, a indução e o monitoramento contínuo do esforço do SEBRAE para o alcance dos seus objetivos.

Esses indicadores referem-se a resultados considerados prioritários no âmbito do PPA e possuem metas, cujo alcance está atrelado ao recebimento de uma parcela da remuneração variável por parte dos colaboradores. Essas metas são as que recebem a denominação de Metas Mobilizadoras.



Tabela 25 – Metas Mobilizadoras

Meta Mobilizadora	INDICADORES	Índice previsto (2016)	Índice alcançado (2016)	Execução %
<b>Meta 1 - Atendimento a pequenos negócios</b>	Número de pequenos negócios atendidos	25.199	28.266	112,2%
<b>Meta 2 - Atendimento a pequenos negócios com soluções específicas de inovação</b>	Número de pequenos negócios com soluções específicas de inovação	2.519	2.910	115,5%
<b>Meta 3 - Atendimento a microempreendedores individuais</b>	Número de microempreendedores individuais atendidos	17.567	19.327	110%
<b>Meta 4 - Atendimento a microempresas</b>	Número de microempresas atendidas	6.398	7.400	115%
<b>Meta 5 - Atendimento a empresas de pequeno porte</b> Número	Número de empresas de pequeno porte atendidas	1.234	1.539	124%
<b>Meta 6 - Fidelização</b>	Número de pequenos negócios fidelizados	12.600	11.520	91,4%
<b>Meta 7 - Ambiente das MPE</b>	Número de Municípios com Políticas de Desenvolvimento Institucionalizadas	7	*	

**Fonte:** SME e UGE SEBRAE Nacional

*\* A meta está em processo de validação pela UPPDT do SEBRAE Nacional*

O SEBRAE/AL superou seis das sete metas mobilizadoras estabelecidas para o ano de 2016, com exceção da meta para “Taxa de pequenos negócios fidelizados”. Contudo, o SEBRAE/AL melhorou significativamente seu desempenho em relação ao exercício anterior, atingindo 91,4% de execução da meta. Parte desse resultado se explica pelas dificuldades enfrentadas durante o exercício para execução do Programa SEBRAEtec, já relatado neste documento. A meta 7 está em processo de validação pelo SEBRAE Nacional.



### 3.5.4 – METAS DE ATENDIMENTO

O atendimento é realizado por meio dos instrumentos de consultoria, curso, feira, informação, missão, oficina, orientação técnica, palestra, rodada e seminário, conforme quadro abaixo.

O quadro das metas de atendimento expressa o esforço despendido pela equipe de atendimento e de projetos para levar aos pequenos negócios alagoanos os produtos e serviços oferecidos pelo SEBRAE/AL.

Tabela 26 – Metas de Atendimento

INSTRUMENTO	INDICADORES	Previsto Ajustado Ano	Total Execução 2016	% Execução Ano
<b>Consultoria</b>	Nº de Horas Aplicadas	155.947	97.457	62,5%
<b>Curso à Distância</b>	Nº de Inscritos	2.790	6.969	249,8%
<b>Curso Presencial</b>	Nº de Inscritos	20.181	31.272	155,0%
	Nº de Realizações	673	1.212	180,1%
<b>Feira SEBRAE</b>	Nº de Realizações	1	1	100,0%
<b>Feira Terceiros</b>	Nº de Pequenos Negócios Participantes	21	26	123,8%
<b>Informação</b>	Nº de Pessoas Informadas	219.563	212.511	96,8%
	Nº de Realizações	188.490	212.498	112,7%
<b>Missão/Caravana SEBRAE</b>	Nº de Realizações	1	4	400,0%
<b>Missão/Caravana Terceiros</b>	Nº de Pequenos Negócios Participantes	288	254	88,2%
	Nº de Realizações	42	37	88,1%
<b>Oficina</b>	Nº de Participantes	5.885	5.843	99,3%
	Nº de Realizações	376	402	106,9%
<b>Orientação</b>	Nº de Realizações	55.251	55.979	101,3%
<b>Oficina</b>	Nº de Participantes	5.885	5.843	99,3%
	Nº de Realizações	376	402	106,9%
<b>Palestra</b>	Nº de Participantes	10.595	9.782	92,3%
	Nº de Realizações	1.067	1.059	99,3%
<b>Rodada</b>	Nº de Pequenos Negócios Participantes	114	267	234,2%
	Nº de Realizações	9	12	133,3%
<b>Seminário</b>	Nº de Participantes	842	1.497	177,8%
	Nº de Realizações	36	36	100,0%

Fonte: SME e UGE SEBRAE Nacional

O quadro das metas de atendimento expressa o esforço despendido pela equipe de atendimento e de projetos para levar aos pequenos negócios alagoanos os produtos e serviços oferecidos pelo SEBRAE/AL. Como apontado ao longo deste relatório, os cenários político e econômico vividos pelo país geraram uma retração nos investimentos por parte dos empresários, afetando indicadores



como “número de horas de consultorias aplicadas” (62,5%), ao mesmo tempo em que esse mesmo cenário gerou um aumento na participação em instrumentos como informações (112%), cursos presenciais (155%) e a distância (249%), seminários (177%), rodadas de negócios (234,2%) e feiras (123%), produtos oferecidos gratuitamente ou que representam um investimento de baixo custo.

### 3.5.5 - Limites Orçamentários

Figura 17 – Limites Orçamentários

Limites Orçamentários					
Detalhado por UF					
Limites Orçamentários	Limite	Base de Cálculo	Valor Executado	% Executado	Situação
Projetos Coletivos (%) Min: 20,00%	Min: 2.932.767	14663837.21	3.678.142	25,1%	OK
Inovação e Tecnologia (%) Min: 15,00%	Min: 2.603.051	17353676.65	4.274.776	24,6%	OK
Capacitação de Recursos Humanos (%) Min: 2,00% Max: 6,00%	Min: 412.513 Max: 1.237.540	20625664.29	287.479	1,4%	Fora dos Limites
Pessoal, Encargos e Benefícios (%) Max: 55,00%	Max: 24.640.952	44801730.30	20.625.664	46,0%	OK
Divulgação, Anúncio, Publicidade e Propaganda (%) Max: 3,50%	Max: 1.917.064	(64988304.00 - 0.00 - 5600842.00)	217.153	0,4%	OK
Bens Móveis (%) Max: 100,00%	Max: 1.379.403	(36300.00+ (0,03 * (54773256.26 - 0.00 - 9935225.96 - 36300.00 - 0.00 - 31628.93)))	116.557	8,4%	OK
Custeio Administrativo Utilização (%) Max: 100,00%	Max: 9.280.565	((3824866.00 / 12 * 12.00) + 5455698.53)	7.363.080	79,3%	OK
Recursos da Contribuição Social (%) Min: 10,00%	Min: 3.934.603	(39346031.77 + 0.00)	2.819.356	7,2%	Isento
Tecnologia da Informação e da Comunicação (%) Min: 2,00%	Min: 786.921	(39346031.77 + 0.00 - 0.00 - 0.00)	965.103	2,5%	OK
Fundo de Reserva (%) Max: 20,00%	Max: 12.997.661	64988304.00	4.247.290	6,5%	OK

• Filtros : PPA: PPA 2016 - 2019 | Fotografia: Dezembro | Sebrae: AL |

**Fonte:** Sistema de Monitoramento Estratégico (SME)

A baixa execução orçamentária foi em decorrência do reposicionamento da Diretoria e da UGP em utilizar os conhecimentos dos próprios colaboradores para realizar grande parte das demandas de capacitação do SEBRAE/AL e disseminar conhecimentos em eventos *In Company* em virtude da necessidade de adaptação aos desafios do novo PPA ajustado. Com isso, houve adiamento das capacitações de longa duração, como o Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDGL) e o Programa de Capacitação GEOR – Gestão Estratégica Orientada para Resultados. Nessa forma de atuação, as qualificações da força de trabalho foram otimizadas com vistas a atender as necessidades apontadas pelas equipes das unidades gerenciais, nas quais, não houve redução do volume de realizações no período mas teve influência na baixa execução orçamentária prevista.



## **4 – GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS**

### **4.1 - DESCRIÇÃO DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA**

A estrutura de governança do SEBRAE/AL é composta pelos seguintes órgãos:

**1 - Conselho Deliberativo Estadual (CDE)** – o Conselho Deliberativo Estadual é o órgão colegiado de direção superior, detém o poder originário e soberano no âmbito do SEBRAE/AL e exerce suas prerrogativas fundamentalmente nas esferas do estabelecimento de princípios e diretrizes, do planejamento, da coordenação e da supervisão das atividades do SEBRAE/AL, simultaneamente com o exercício de ações preventivas e concernentes ao poder de correção. Suas atribuições e funcionamento estão previstos no Estatuto Social e no Regimento Interno do CDE.

**2 - Diretoria Executiva (DIREX)** - é o órgão colegiado de natureza executiva, é responsável pela gestão administrativa e técnica do SEBRAE/AL e está composta da seguinte forma:

- **Superintendência;**
- **Diretoria Técnica;**
- **Diretoria de Administração e Finanças.**

O Estatuto Social e o Regimento Interno do SEBRAE estabelecem o funcionamento e as atribuições da DIREX e definem as áreas sujeitas à coordenação e à supervisão do Diretor-Superintendente e dos demais Diretores, denominadas de Unidades de Projetos de Atendimento; de Desenvolvimento de Produtos e Serviços e de Articulação; e, de Suporte e Gestão, que atuam alinhadas com o direcionamento estratégico do SEBRAE/AL.

Além das Unidades Técnicas a Diretoria Executiva do SEBRAE/AL conta com o apoio de grupos de trabalho constituídos por empregados, através de atos administrativos próprios e com atribuições específicas, a exemplo do:

- **Comitê de Gestão Estratégica** – Instituído através da Portaria nº 037/2015, com o objetivo de propor novas estratégias de atuação para o SEBRAE/AL, visando reduzir custos; rever a composição das equipes técnicas, tornando-as mais eficientes; rever processos existentes e implantar novos; e contribuir para repensar a cultura interna.
- **Comitê Gestor do MEG** – Instituído através da Resolução DIREX nº 006/2013, com o objetivo de assegurar que os processos e as práticas necessárias à efetividade do Sistema de Gestão do SEBRAE/AL sejam estabelecidos, implementados e mantidos.
- **Comitê Permanente do Sistema de Gestão de Pessoas (SGP)** – Instituído através da Portaria nº 034/2015 com o objetivo de atuar na análise técnica de assuntos relativos ao SGP e propor melhorias ao Sistema.



- **Comitê de Sustentabilidade** – Instituído através da Portaria nº 028/2015, com o objetivo de contribuir para a implementação dos requisitos de responsabilidade socioambiental e de desenvolvimento social.
- **Comitê de Segurança da Informação** – Instituído através da Portaria nº 011/2015, com o objetivo de responsabilizar-se pela conformidade na implantação da Política de Segurança da Informação.
- **Comitê Gestor da Intranet** – Instituído através da Portaria nº 041/2015, com o objetivo de estabelecer diretrizes para o desenvolvimento e funcionamento da intranet do SEBRAE/AL.
- **Comissão de Ética** – Instituída através da Portaria nº 036/2015, com o objetivo de analisar os fatos ou as condutas passíveis de infringir princípios ou normas ético profissional e se pronunciar a respeito, emitindo relatório conclusivo sugerindo medidas corretivas ou punitivas.

**3 - Conselho Fiscal (CF)** - O Conselho Fiscal é o órgão de assessoramento do CDE para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira. Suas atribuições e funcionamento estão previstos no Estatuto Social e no Regimento Interno do CF.

Em relação à avaliação externa são realizadas por empresa de Auditoria Independente, auditorias nas Demonstrações Contábeis e Financeiras para verificar a aderência das Demonstrações às Normas Contábeis vigentes, cujas informações detalhadas sobre a empresa contratada serão detalhadas no item **“4.7-INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA DE AUDITORIA INDEPENDENTE CONTRATADA”** deste relatório.

#### **4.2 - INFORMAÇÕES SOBRE DIRIGENTES E COLEGIADOS**

A representação e o processo de escolha dos dirigentes dos órgãos que integram a estrutura de governança do SEBRAE/AL tem a sua regulamentação disposta no Estatuto Social do SEBRAE/AL e nos seus respectivos Regimentos Internos.

O Conselho Deliberativo Estadual (CDE) é composto por 15 (quinze) conselheiros titulares e respectivos suplentes, pessoas físicas capazes civilmente, representantes de cada um dos associados. Os membros do Conselho Deliberativo Estadual e os respectivos suplentes serão escolhidos pelas entidades que representam para o exercício do mandato de 04 (quatro) anos, sem remuneração, permitida a recondução.

O Presidente do CDE é eleito dentre os membros titulares do colegiado para um mandato de quatro anos, sem remuneração, vedada a recondução.

São associados do SEBRAE/AL e tem assento no Conselho Deliberativo Estadual:

I. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE;



- II. FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DO ESTADO DE ALAGOAS – FECOMÉRCIO
- III. FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE ALAGOAS - FIEA;
- IV. FEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS DO ESTADO DE ALAGOAS – FEDERALAGOAS;
- V. FEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO ESTADO DE ALAGOAS – FAEAL;
- VI. FEDERAÇÃO DAS CÂMARAS DE DIRIGENTES LOJISTAS DE ALAGOAS – FCDL;
- VII. BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S/A – BNB;
- VIII. SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE – SUDENE;
- IX. ESTADO DE ALAGOAS, ATRAVÉS DA SECRETARIA DE ESTADO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E TURISMO - SEDETUR;
- X. UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS - UFAL;
- XI. BANCO DO BRASIL – BB;
- XII. CAIXA ECONÔMICA FEDERAL – CEF;
- XIII. INSTITUTO EUVALDO LODI – IEL/AL
- XIV. COOPERATIVA DE COLONIZAÇÃO AGROPECUÁRIA E INDUSTRIAL PINDORAMA;
- XV. ASSOCIAÇÃO DE MICROCRÉDITO E DESENVOLVIMENTO SÓCIO ECONÔMICO DE ALAGOAS – AMICRED.

A Diretoria Executiva, composta por um (01) Diretor Superintendente e por dois (02) Diretores, é eleita pelo CDE para um mandato de quatro (04) anos consecutivos, permitida a recondução.

O Conselho Fiscal é composto por três (03) membros efetivos e três (03) suplentes, eleitos pelo CDE dentre pessoas físicas capazes civilmente, diplomadas em curso de nível universitário, residentes no País, indicados pelas entidades instituidoras do SEBRAE/AL, para exercício de um mandato de quatro (04) anos consecutivos, sem remuneração, permitida a recondução.

Os membros da Diretoria Executiva e dos Conselhos Deliberativo Estadual e Fiscal estão relacionados na tabela abaixo:

Tabela 27 – Dirigentes e Membros do Conselho

Tabela 27 – Dirigentes e Membros do Conselho				
NOME	ENTIDADE	FUNÇÃO	PERÍODO DE GESTÃO	
			INÍCIO	FIM
DIRETORIA EXECUTIVA (DIREX)				
MARCOS ANTONIO DA ROCHA VIEIRA	SEBRAE/AL	DIRETOR SUPERINTENDENTE	01.01.16	31.12.16
JOSÉ ROBERVAL CABRAL DA SILVA GOMES	SEBRAE/AL	DIRETOR ADMINISTRAÇÃO DE FINANÇAS	01.01.16	31.12.16
RONALDO DE MORAES E SILVA	SEBRAE/AL	DIRETOR TÉCNICO	01.01.16	31.12.16
CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL (CDE)				



MARIA CÉLIA NACFUR SFAIR MACEDO	SEBRAE/NA	TITULAR	01.01.16	31.12.16
REGINALDO BARROSO DE RESENDE	SEBRAE/NA	SUPLENTE	01.01.16	31.12.16
WILTON MALTA DE ALMEIDA	FECOMÉRCIO	TITULAR	01.01.16	31.12.16
JOSÉ ANTÔNIO VIEIRA	FECOMÉRCIO	SUPLENTE	01.01.16	31.12.16
JOSÉ DA SILVA NOGUEIRA FILHO	FIEA	TITULAR	01.01.16	31.12.16
JOSÉ CARLOS LYRA DE ANDRADE	FIEA	SUPLENTE	01.01.16	16.03.16
WANDER LOBO ARAÚJO SILVA	FIEA	SUPLENTE	17.03.16	31.12.16
ÁLVARO ARTHUR LOPES DE ALMEIDA	FAEAL	TITULAR	01.01.16	06.04.16
DOMÍCIO JOSÉ GREGÓRIO ARRUDA SILVA	FAEAL	TITULAR	07.04.16	31.12.16
DOMÍCIO JOSÉ GREGÓRIO ARRUDA SILVA	FAEAL	SUPLENTE	01.01.16	06.04.16
LUIZ FERNANDO SANTANA DÓRIA	FAEAL	SUPLENTE	07.04.16	31.12.16
KENNEDY DAVIDSON PINAUD CALHEIROS	FEDERALAGOAS	TITULAR	01.01.16	31.12.16
KEYLLE ANDRÉ BIDA DE LIMA	FEDERALAGOAS	SUPLENTE	01.01.16	31.12.16
LUIZ OTÁVIO GOMES SILVA	FCDL	TITULAR	01.01.16	27.01.16
JOSÉ LEONARDO COSTA MARQUES	FCDL	TITULAR	28.01.16	31.12.16
EGNALDO PEDRO DA SILVA	FCDL	SUPLENTE	01.01.16	31.12.16
ANTÔNIO CÉSAR DE SANTANA	BNB	TITULAR	01.01.16	31.12.16
CARLOS HENRIQUE DE MOURA PLECH	BNB	SUPLENTE	01.01.16	31.12.16
JOÃO PAULO LIMA E SILVA	SUDENE	TITULAR	01.01.16	24.05.16
SÉRGIO ANTÔNIO ALENCAR GUIMARÃES	SUDENE	TITULAR	25.05.16	31.12.16
CARLOS ALMIRO MOREIRA PINTO	SUDENE	SUPLENTE	01.01.16	31.12.16
JEANINE PIRES	SEDETUR	TITULAR	01.01.16	08.03.16



HELDER GONÇALVES LIMA	SEDETUR	TITULAR	09.03.16	31.12.16
JOSÉ ERNESTO DE SOUSA FILHO	SEDETUR	SUPLENTE	01.01.16	28.07.16
ANDREY MELLO CAVALCANTE GAMELEIRA	SEDETUR	SUPLENTE	29.07.16	31.12.16
EURICO DE BARROS LÔBO FILHO	UFAL	TITULAR	01.01.16	27.01.16
MARIA VALÉRIA COSTA CORREIA	UFAL	TITULAR	28.01.16	31.12.16
RACHEL ROCHA DE ALMEIDA BARROS	UFAL	SUPLENTE	01.01.16	27.01.16
JOSÉ VIEIRA DA CRUZ	UFAL	SUPLENTE	28.01.16	31.12.16
MARCO ANTONIO FELICIO SANCHES	BB	TITULAR	01.01.16	31.12.16
ARIANA REGIA FARIAS SUICA	BB	SUPLENTE	01.01.16	27.01.16
ULISSES THYAGO MOURA ROCHA	BB	SUPLENTE	28.01.16	31.12.16
KLEBER COELHO PAZ	CEF	TITULAR	01.01.16	31.12.16
KLEBER JUREMA DA ROCHA	CEF	SUPLENTE	01.01.16	04.04.16
ALEXANDRE HENRIQUE BARROS CORREIA	CEF	SUPLENTE	05.04.16	06.10.16
KLEBER JUREMA DA ROCHA	CEF	SUPLENTE	07.10.16	31.12.16
KLÉCIO JOSÉ DOS SANTOS	PINDORAMA	TITULAR	01.01.16	01.06.16
CARLOS ROBERTO SANTOS	PINDORAMA	TITULAR	02.06.16	03.08.16
KLÉCIO JOSÉ DOS SANTOS	PINDORAMA	TITULAR	04.08.16	31.12.16
CARLOS ROBERTO SANTOS	PINDORAMA	SUPLENTE	01.01.16	01.06.16
ANTONIO DE OLIVEIRA SILVA	PINDORAMA	SUPLENTE	02.06.16	03.08.16
CARLOS ROBERTO SANTOS	PINDORAMA	SUPLENTE	04.08.16	31.12.16
JOSÉ GEMINIANO ACIOLI JUREMA	AMICRED	TITULAR	01.01.16	31.12.16
JOÃO FERRO NOVAES NETO	AMICRED	SUPLENTE	01.01.16	31.12.16



MARIA FERNANDA QUINTELLA BRANDÃO VILELA	IEL	TITULAR	01.01.16	31.12.16
WALTER LUIZ JUCÁ SÁ	IEL	SUPLENTE	01.01.16	31.12.16
<b>CONSELHO FISCAL (CF)</b>				
FRANCISCO DE ASSIS BRAGA SOARES	FIEA	TITULAR	01.01.16	31.12.16
RICARDO LOPES DE MEIRA BARBOSA	FAEAL	TITULAR	01.01.16	31.12.16
ANDERSON DE BARROS DANTAS	UFAL	TITULAR	01.01.16	14.09.16
GUSTAVO MADEIRO DA SILVA	UFAL	TITULAR	15.09.16	31.12.16
MARCELLO QUIRINO COSTA DA SILVA	AMICRED	SUPLENTE	01.01.16	31.12.16
IÊDA VALÉRIA BARBOSA CAVALCANTE	BNB	SUPLENTE	01.01.16	31.12.16
JOSÉ LEONARDO COSTA MARQUES	FCDL	SUPLENTE	01.01.16	28.01.16
CARLOS VERILSON LOPES TORRES	FCDL	SUPLENTE	29.01.16	31.12.16
<b>Fonte:</b> Secretaria do CDE				

#### 4.3 - ATUAÇÃO DA UNIDADE DE AUDITORIA INTERNA

O Regulamento de Auditoria Interna, aprovado pela alta administração, norteia a atuação da auditoria interna proporcionando aos auditores do SEBRAE/AL as orientações necessárias à realização e à condução dos trabalhos de auditoria, com vista a avaliar o processo de gestão, no que se refere aos seus diversos aspectos, tais como: I) governança corporativa; e II) procedimentos de aderência às normas regulatórias.

A observância desses aspectos possibilita apontar antecipadamente eventuais desvios e vulnerabilidade às quais a organização está sujeita, objetivando não apenas detectar e mensurar possíveis problemas, como também oferecer alternativas de soluções.

Os auditores orientar-se-ão pela aderência às normas nacionais e internacionais, quando cabíveis, para o exercício da profissão de Auditoria Interna emanadas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e pelo The Institute of Internal Auditors (IIA), e por demais orientações emanadas pela Unidade de Auditoria Interna do SEBRAE/Nacional.

A Unidade de Auditoria Interna está hierarquicamente subordinada ao Diretor Superintendente, conforme organograma da Entidade, fazendo parte de uma estrutura organizacional prevista no Regimento Interno. Está composta de quatro auditores em nível de analista técnico, sendo um deles gerente, nomeado por meritocracia através da Resolução DIREX 002/2011.



Desde meados de 2011, a Unidade de Auditoria Interna utiliza a metodologia de auditoria com foco em riscos para revisão dos processos. Esse procedimento tem como fator preponderante a reestruturação das atividades de Auditoria Interna, agregando valor à Instituição e a atualização dos procedimentos de auditoria às novas práticas de mercado.

Os dimensionamentos das horas/homens estão apresentados no Plano Plurianual das Atividades de Auditoria Interna (PAAAI), elaborado para o biênio 2015-2016, aprovado em ata de reunião da DIREX realizada em janeiro de 2015.

Durante o exercício de 2016, destacamos os trabalhos mais relevantes desenvolvidos pela auditoria interna, a saber: Auditorias Especiais: na unidade de Políticas Públicas; escritório regional Delmiro Gouveia; Contas a Pagar; ainda neste exercício, a unidade de auditoria interna, atuou com a Metodologia com Foco em Riscos nos seguintes processos: Comunicação e Marketing; Recursos Humanos. Além desses trabalhos, a auditoria interna esteve fortemente atendendo demandas da Controladoria Geral da União (CGU) e as auditorias externas.

A unidade de auditoria interna se certifica de que a alta administração toma conhecimento das recomendações derivadas dos trabalhos de auditoria interna através do registro feito em ata de reunião previamente agendada, em que a auditoria interna apresenta os resultados dos trabalhos para os dirigentes, gerente da unidade auditada, gestor do processo auditado e chefe de gabinete. Nesta reunião de busca para solução dos pontos de melhorias identificados nos trabalhos de auditoria, são pactuados os planos de ação com vistas à mitigação dos riscos. Nessa etapa, utilizamos parte da metodologia 5W1H, definindo: como será feito, quem fará, quando será iniciado e em qual prazo será finalizado.

Todas as recomendações apontadas nos trabalhos de auditoria interna são acatadas pelos dirigentes, que acompanham os *status* dos planos de ações através de relatórios apresentados em reuniões de diretoria versus gerentes.

Não houve, durante o exercício em comento, nenhuma adequação na estrutura organizacional da unidade de auditoria interna nem reposicionamento na estrutura da entidade.

#### **4.4 - ATIVIDADES DE CORREIÇÃO E APURAÇÃO DE ILÍCITOS ADMINISTRATIVOS**

No âmbito do SEBRAE/AL a apuração de ilícitos cometidos por colaboradores inicia-se com a abertura do processo de sindicância e a consequente nomeação de uma comissão para apuração dos fatos que pode compreender oitiva dos envolvidos e de possíveis testemunhas, acareações, diligências, solicitações de laudos técnicos, perícias etc. Apurado os fatos e garantido o contraditório e a ampla defesa, a comissão emitirá um relatório circunstanciado e sugerirá as possíveis medidas administrativas a serem adotadas pela Diretoria Executiva, que por sua vez decidirá sobre a questão com base nos fatos e documentos constantes dos autos.

Em se tratando de processos administrativos disciplinares que envolvam questões éticas, observa-se o que determina o Código de Ética que regula os deveres e direitos dos dirigentes e dos empregados



do SEBRAE/AL nas suas relações profissionais e interpessoais com os seus clientes internos e externos, parceiros, fornecedores e concorrentes.

Os dirigentes e os empregados deverão agir de acordo com os preceitos do Código de Ética e com a Missão, os Princípios e as Diretrizes Estratégicas do SEBRAE/AL. A violação às normas enseja a abertura de processo administrativo pela Comissão de Ética, nomeada pela Diretoria Executiva, que apurará os fatos e encaminhará o seu relatório final para a Diretoria Executiva, em se tratando de envolvimento de empregados. Em se tratando de envolvimento de diretores ou conselheiros, a Comissão de Ética, ao tomar conhecimento do fato, dará ciência ao Conselho Deliberativo Estadual, para que sejam adotadas as medidas legais cabíveis.

Em 2016 tramitaram dois processos de sindicância oriundos dos apontamentos citados no Relatório nº 201503953 (Prestação Anual de Contas Ordinária relativa ao exercício 2014) da Controladoria Geral da União e no Relatório Detalhado do Programa de Integridade Corporativa – Compliance capitaneado pela Empresa Deloitte Touche Tohmatsu.

Tabela 28 - Sindicâncias 2015/2016

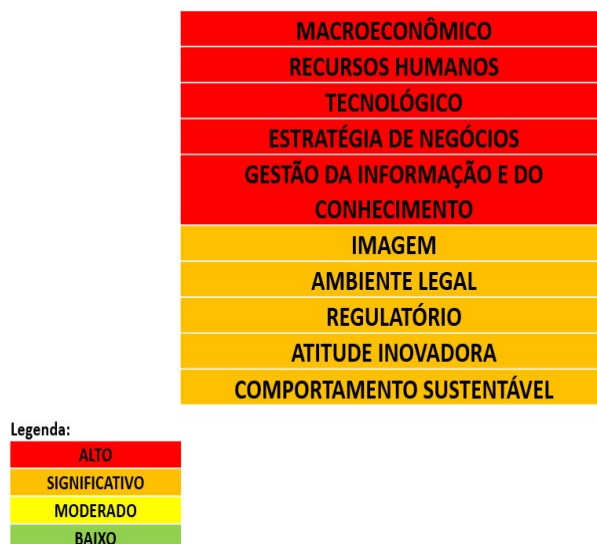
PROCESSO	CAUSA DA PENALIDADE	TIPO DA PENALIDADE
Processo nº 092/2015	Apontamentos citados no Relatório nº 201503953 da Controladoria Geral da União – CGU – Deficiência da gestão contratual.	Advertência
Processo nº 019/2016	Participação societária da colaboradora em empresa prestadora de serviços ao SEBRAE/AL.	Advertência
<b>Fonte:</b> Unidade de Assessoria Jurídica		

#### 4.5 - GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS

O SEBRAE/AL reavalia os seus riscos estratégicos a cada biênio através de pesquisa realizada pela Unidade de Auditoria Interna junto aos Diretores, Gerentes, Gerentes Adjuntos e Chefe de Gabinete, buscando consolidar a percepção da gestão sobre os riscos de Imagem, Macroeconômico, Ambiente Legal, Recursos Humanos, Regulatório, Tecnológico, Atitude Inovadora, Comportamento Sustentável, Estratégia de Negócios, Gestão da Informação e Conhecimento, tendo como resultado a Matriz de Riscos do SEBRAE/AL, que estará vigente para o período 2017-2018. Esses riscos são baseados na Avaliação de Riscos do Negócio realizada pelo SEBRAE/NA e os resultados são categorizados de acordo com a sua criticidade levando em consideração a relação entre a probabilidade de ocorrência *versus* impacto. O resultado da pesquisa realizado em outubro de 2016 está ilustrado na figura a seguir:



Figura 18 – Avaliação de Riscos Estratégicos



Atualmente, o SEBRAE/AL está discutindo a forma de atuar na gestão dos riscos estratégicos, pois não há, neste momento, um processo específico para fazer o monitoramento desses riscos em prazos menores, ligando-o a definição de estratégias.

Contudo, buscando internalizar a cultura de riscos no SEBRAE/AL, a Auditoria Interna, em parceria com as unidades de Gestão de Pessoas, Marketing e Comunicação, conjugou esforços para disseminar os resultados da Pesquisa de Riscos Estratégicos, introduzindo os principais conceitos sobre riscos. Além de ser uma boa prática em Excelência em Gestão, de acordo com os critérios estabelecidos pelo MEG, a avaliação de Riscos Estratégicos contribui para o fortalecimento da cultura de riscos dentro da organização. Para esse feito, foram executadas ações que destacamos a seguir:

- Apresentações para o corpo funcional nos dias 06/12/16 (Sede) e 07/12/16 (Escritórios Regionais);
- Apresentação para Diretores, Gerentes e Adjuntos em reunião datada de 12/12/2016;
- Apresentação para Membros do Conselho Deliberativo em reunião datada de 15/12/2016;
- Disseminação em murais afixados em locais de grande circulação, conforme figuras a seguir:



Figura 19 – Comunicação para internalizar sobre a gestão de riscos

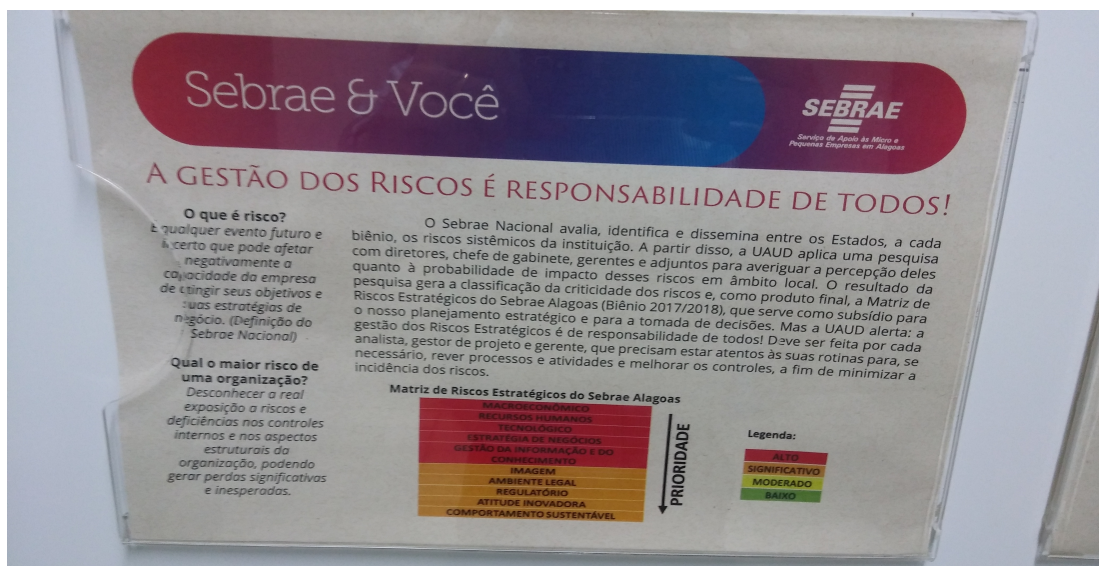


Figura 20 – Aviso informativo sobre apresentação da Unidade de Auditoria Interna referente a riscos



Especificamente para a Unidade de Auditoria Interna, o resultado deste trabalho é base para elaboração de seu planejamento anual, possibilitando o direcionamento de esforços ao que é mais crítico, de acordo com a visão da Administração.



Cabe salientar, que os trabalhos de Auditoria com a aplicação da Metodologia com Foco em Riscos, buscam identificar possíveis riscos e testar controles internos no nível de processos e subprocessos, auxiliando na melhoria contínua do ambiente de controle interno, porém, não têm enfoque na gestão dos riscos estratégicos.

Quanto aos controles internos, o SEBRAE/AL possui controles administrativos com objetivo de mitigar os riscos e garantir, com uma segurança razoável, a confiabilidade das informações financeiras produzidas, com obediência às leis e aos regulamentos que permeiam o negócio da entidade, os recursos são aplicados de modo a evitar perdas e mau uso, sempre focados na eficácia e na eficiência das transações.

Em recente trabalho de auditoria de contas realizado pela Controladoria Geral da União (CGU) foram constatadas através de avaliação, a qualidade e a suficiência dos controles internos administrativos instituídos pelo SEBRAE/AL, com vistas a garantir o alcance de seus objetivos estratégicos, considerando os seguintes componentes do sistema de controles internos: a) ambiente de controle; b) avaliação de risco; c) atividades de controle; d) informação e comunicação; e) monitoramento.

Para tanto, foi disponibilizado um questionário de avaliação dos controles internos contendo 30 perguntas. A avaliação encontrada pelo questionário é expressa em termos percentuais da pontuação máxima possível. A nota obtida pelo Sebrae/AL foi de 94% em sua autoavaliação, e 71% na avaliação da CGU, o que indica, por conseguinte, um nível de maturidade dos controles internos aprimorado (na faixa entre 70 e 90% da pontuação máxima), segundo a escala empregada pelo TCU em seu Acórdão (Plenário) nº 568/2014.

#### **4.6 - POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO DOS ADMINISTRADORES E MEMBROS DE COLEGIADOS**

A remuneração dos diretores do SEBRAE/AL foi fixada através da resolução do Conselho Deliberativo Estadual nº 004/2005, sendo posteriormente reajustada de acordo com as decisões do referido conselho. Os dirigentes também possuem os benefícios de FGTS, plano de assistência médico hospitalar, plano odontológico, seguro de vida em grupo e plano de previdência complementar.

Através da resolução CDE 008/2002, foram instituídas para os dirigentes não empregados do SEBRAE/AL as gratificações espontâneas equivalentes ao montante de 100% (cem por cento) e 33% (trinta e três por cento) da remuneração percebida, sendo a primeira devida a cada exercício social e a segunda a cada 12(doze) meses decorridos das respectivas nomeações.

Através da resolução CDE 28/2016, os diretores não empregados também passaram a ter direito a um descanso anual remunerado de 30 (trinta) dias, acrescido de 1/3 (um terço) do salário, além do benefício de auxílio alimentação.



Com relação à assunção de empregados a cargos de direção, conforme cláusula vigésima sétima do acordo coletivo de trabalho 2016/2017, o empregado faz jus ao complemento salarial, para alcance da remuneração de dirigente.

Os dirigentes também estão inseridos no programa de remuneração variável - RV, que, no ano de 2016, está regido seguindo recomendações da Resolução CDN nº 228/2012, que dispõe sobre os critérios para a Concessão de Remuneração Variável aos Dirigentes do SISTEMA SEBRAE. A concessão da Remuneração Variável aos dirigentes do SEBRAE/AL obedecerá aos limites estabelecidos com base nos Indicadores Organizacionais e de Equipes, conforme segue:

- I. Obedecerá ao limite máximo de 100% da remuneração percebida;
- II. Os indicadores organizacionais, com peso de 50% da RV, asseguram o cumprimento da missão do SEBRAE/AL e estão associados aos objetivos estratégicos aprovados no PPA pelo CDE.
- III. Os indicadores de equipe, com peso de 50% da RV, correspondem à soma ponderada do alcance dos resultados das metas de equipe das unidades vinculadas à sua diretoria.
- IV. A distribuição dos indicadores para a RV dos dirigentes é a que segue:

Tabela 29 – Distribuição dos indicadores para a Remuneração Variável

INDICADORES	Alcance pleno (100% das metas)	Alcance mínimo (100% das metas menos 1)
<b>Organizacional</b>	50% de um salário fixo	32,5% de um salário fixo
<b>Equipes</b>	50% de um salário fixo	32,5% de um salário fixo
<b>TOTAL</b>	<b>100% de um salário fixo</b>	<b>65% de um salário fixo</b>

A concessão da RV deverá ser precedida da análise de impacto na folha de pagamento e observará as diretrizes orçamentárias aprovadas no PPA para o exercício, a obedecer-se o limite das despesas salariais em no máximo 53% do valor da CSO – Contribuição Social Ordinária.

A seguir, segue quadro acerca dos valores percebidos pelos dirigentes:

Tabela 30 – Remuneração mínima e máxima dos Dirigentes

Cargo	Remuneração Mínima	Remuneração Máxima
Diretor	20.700	22.425
<b>Nota informativa:</b> o Sistema SEBRAE não está vinculado ao limite de teto remuneratório da administração pública federal conforme Acórdão nº 2.788/2006 - 1º Câmara - TCU.		
<b>Fonte:</b> Unidade de Gestão de Pessoas		



### *Demonstrativo Sintético da Remuneração de Membros de Diretoria*

Tabela 31 – Síntese da Remuneração dos Administradores

Valores em R\$ 1,00

Remuneração dos Membros da Diretoria Executiva	Exercício	
	2016	2015
<b>Número de membros</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>I – Remuneração Fixa (a + b)</b>	<b>1.063.276</b>	<b>987.189</b>
a) Salário ou Pró-Labore	874.082	820.231
b) Benefícios diretos e indiretos	189.194	166.958
<b>II – Remuneração Variável</b>	<b>47.841</b>	<b>49.751</b>
c) Participação nos resultados	47.841	49.751
<b>III – Total da Remuneração (I + II)</b>	<b>1.111.117</b>	<b>1.036.940</b>
<b>Notas:</b> A remuneração variável informada em cada coluna do exercício refere-se aos resultados alcançadas no ano imediatamente anterior		
<b>Fonte:</b> Unidade de Gestão de Pessoas		

### *Demonstrativo da Remuneração Variável dos Administradores*

Tabela 32 – Demonstração da Remuneração Variável dos Administradores

Detalhamento da Remuneração Variável da Diretoria Executiva	Exercício	
	Valores em R\$ 1,00	
I – Participação no Resultado	2016	2015
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas.	63.826	60.821
<b>II - Total</b>	<b>63.826</b>	<b>60.821</b>
<b>Notas:</b> Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas.		
<b>Fonte:</b> Unidade de Gestão de Pessoas		

De acordo com o Art.35 do Estatuto Social do SEBRAE/AL, é princípio sistêmico a não remuneração dos membros do Conselho Deliberativo Estadual e do Conselho Fiscal.

## **4.7 – INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA DE AUDITORIA INDEPENDENTE CONTRATADA**

O Sebrae Nacional possui os contratos listados a seguir com abrangência para todo o Sistema Sebrae.

### **Contrato 107/2012 - KPMG Auditores Independentes**

O contrato, oriundo da Concorrência (processo licitatório) 05/201, possui vigência de 12 meses a partir de 02 de maio de 2012, podendo ser prorrogado por iguais períodos ou fração até o limite de 60 meses, considerando o período inicial. A prorrogação do contrato se dá por meio de aditivos aprovados pelo Conselho Deliberativo Nacional, demandante do serviço.



Os serviços contratados compreendem os trabalhos de auditoria contábil, com emissão de opinião dos auditores sobre as demonstrações financeiras em período anual, bem como revisões trimestrais, para o Sebrae Nacional e as 27 unidades federativas, ao custo de até R\$ 3.047 mil.

**Contrato 76/2015 – Deloitte Touche Tohmatsu Consultores Ltda.**

O contrato, oriundo do Pregão Presencial (processo licitatório) 02/2015, possui vigência de 12 meses a partir de 04 de março de 2015, podendo ser prorrogado por iguais períodos ou fração até o limite de 60 meses, considerando o período inicial. A prorrogação do contrato se dá por meio de aditivos aprovados pelo Conselho Deliberativo Nacional, demandante do serviço.

Os serviços contratados compreendem trabalhos visando a prevenção de riscos e a antecipação de medidas corretivas, bem como o auxílio na estruturação e padronização de um programa de integridade corporativa, para o Sebrae Nacional e as 27 unidades federativas, ao custo de até R\$ 5.999 mil.



## **5 - ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO**

### **5.1 - GESTÃO DE PESSOAS**

#### **5.1.1 – ESTRUTURA DE PESSOAL DA UNIDADE**

A força de trabalho do SEBRAE/AL é composta por assistentes, analistas, gerentes adjuntos, gerentes, assessores, chefes de gabinetes e diretores.

Os Escritórios Regionais são coordenados e supervisionados pelas Diretorias Técnica e Administrativa Financeira, na medida de suas responsabilidades.

As Assessorias Técnicas são coordenadas e supervisionadas pelos diretores, na medida de suas responsabilidades.

A Chefia de Gabinete, vinculada à Superintendência, coordena a secretaria que atende a DIREX.

Atualmente o SEBRAE/AL não possui nenhum trabalhador temporário, quando existe a necessidade, é solicitado à empresa contratada de mão de obra temporária, conforme previsão legal. A gestão do contrato de temporários é feita pela UGP e a gestão e a logística dos temporários é feita pela empresa contratada.

Já os efetivos, a gestão é feita pela Unidade de Gestão de Pessoas em parcerias com os Gerentes de cada Unidade.

A Política de Gestão de Pessoas do SEBRAE/AL está expressa através do Manual do SGP 7.0 - Sistema de Gestão de Pessoas, aprovado em 17.07.14 na 6ª reunião ordinária do CDE através da resolução nº 008/2014. O referido Manual recomenda, em seu Capítulo III - Provimento – Seção I – Planejamento Estratégico de Pessoal, que este planejamento seja realizado da forma descrita a seguir:

O dimensionamento quanti-qualitativo do quadro de pessoal do Sebrae Alagoas é realizado anualmente, por meio do Planejamento Estratégico de Pessoal. O orçamento anual de pessoal é resultante desse processo de planejamento. O Planejamento Estratégico de Pessoal tem como principais objetivos:

- Definir as necessidades de competências dos empregados e os requisitos de competências dos espaços ocupacionais;
- Permitir o dimensionamento qualitativo e quantitativo das equipes;
- Definir as ações necessárias para a captação de empregados;
- Subsidiar decisões de movimentações, cessões, promoções e desligamentos; e
- Subsidiar decisões sobre o orçamento com despesas de pessoal para o período.

O Planejamento Estratégico de Pessoal (PEP) envolve:



- Alinhamento da estrutura de pessoal ao Direcionamento Estratégico;
- Revisão e automatização de processos, com eliminação de “gargalos” e atividades redundantes;
- Redefinição de papéis, alçadas e responsabilidades;
- Análise de unidades e processos com potencial de terceirização, transformando custos fixos em custos variáveis.

Os gestores das unidades, em conjunto com a Unidade de Gestão de Pessoas, devem definir o quadro quanti-qualitativo estabelecendo competências necessárias às equipes e decisões que afetem seu orçamento e dimensionamento.

O Planejamento Estratégico de Pessoal deve ser elaborado, anualmente, juntamente com o Planejamento Plurianual – PPA, e aprovado pela Diretoria Executiva. Pode ocorrer revisão do PEP, se houver necessidade, devendo ser esta revisão novamente aprovada pela Diretoria Executiva.

Em 2014 e 2015, o Sebrae/AL contratou a consultoria Deloitte, especializadas em Planejamento Estratégico de Pessoal/Dimensionamento de Pessoal, que apresentou uma proposta para 2015 já contemplando uma revisão, considerando a necessidade de atualização em consequência da redução orçamentária ocorrida em 2015/2016.

Em 2016, considerando o aprendizado que tivemos com o processo e a manutenção da redução de orçamento proposta pelo PPA, o SEBRAE-AL optou por não contratar consultoria e realizar o PEP utilizando os referenciais do PPA – projetos, novo modelo de atendimento, mapeamento e reorganização de Unidades para atendimento da nova Política de Atendimento, além de registros no sistema de Metas e financeiro. A UGP conduziu o processo junto com os gerentes das áreas envolvidas e a Diretoria, finalizando numa proposição de estrutura e quadro de pessoal para 2017.

Entre 2016, o plano proposto foi implantado de forma parcial, em virtude de novas contratações terem sido suspensas por conta da redução orçamentária. Ao longo do ano, os postos de trabalho foram supridos priorizando os remanejamentos internos entre áreas. Outro ponto que impactou na implantação parcial foi que algumas recomendações da Deloitte necessitavam de recursos para serem implantadas, como terceirizações e implantação de sistemas para otimização dos trabalhos e melhor readequação da força de trabalho.

Além disso, destacamos também que o PPA – Plano Plurianual para o ano de 2016, só foi aprovado em setembro/2016, e junto com ele já se vislumbrava a necessidade de mudança na estrutura de unidades para um melhor atendimento ao cliente Sebrae, como já vinha acontecendo no SEBRAE/NA e demais UF's do Sistema. Dessa forma, começou-se a desenhar, em consonância com o nacional, uma nova política de atendimento, soluções educacionais e tecnológicas para o Sistema SEBRAE, uma vez que implicava também na adequação de novos perfis e competências para que o corpo funcional se adequasse a essa nova realidade. A nova estrutura só foi concluída e aprovada pela DIREX em novembro de 2016, constando até o momento em processo de implantação.



As tabelas seguintes apresentam uma visão sobre a força de trabalho do SEBRAE/AL.

Tabela 33 – Força de Trabalho da UPC

FORÇA DE TRABALHO DA UPC – SITUAÇÃO APURADA EM 31/12/2016				
Tipologias dos Cargos	Lotação		Ingressos no Exercício	Egressos no Exercício
	Autorizada	Efetiva		
1. Empregados (Contrato por Tempo Indeterminado)	-	151		6
2. Empregados (Contrato por Tempo Determinado)	-	-	-	-
3. Empregados (Indicados sem diretores)	-	7	1	-
4. Diretores não empregados	-	2	-	-
<b>Total</b>		<b>160</b>	<b>1</b>	<b>6</b>
<b>Notas:</b> 1- O Regimento Interno no Art.15 Parágrafo Primeiro prevê que as funções gerenciais indicadas pela DIREX poderão ser ocupadas, em até 25% do total de gerentes de unidades e de escritório, por profissionais que não pertençam ao quadro de empregados.				
<b>Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas</b>				

Tabela 34 – Distribuição dos colaboradores entre as áreas

DISTRIBUIÇÃO DE COLABORADORES ENTRE AS ÁREAS – SITUAÇÃO APURADA EM 31/12/2016				
Tipologias dos Cargos	Lotação Efetiva			
	Unidades de Projetos de Atendimento	Unidades de Desenvolvimento de Produtos e Serviços e de Articulação	Unidades de Suporte e Gestão	Diretoria Executiva
1. Empregados (Contrato por Tempo Indeterminado)	51	31	68	1
2. Empregados (Contrato por Tempo Determinado)				
3. Empregados (Indicados sem diretores)		1	6	
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>32</b>	<b>74</b>	<b>1</b>
<b>Nota:</b> 1 - Não inclui dois diretores não empregados.				
<b>Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas</b>				

Tabela 35 – Quantidade de servidores por faixa etária

QUANTIDADE DE SERVIDORES DA UPC POR FAIXA ETÁRIA – SITUAÇÃO APURADA EM 31/12/2016					
Tipologias do Cargo	Faixa Etária (anos)				
	Até 30	De 31 a 40	De 41 a 50	De 51 a 60	Acima de 60
<b>1. Empregados</b>					
1.1. Assistentes	11	8	13	3	1
1.2. Analistas	18	40	35	13	2
1.3. Cedidos ou em Licença	1	2	1	3	
<b>2. Empregados em comissão</b>					
2.1. Assessores e/ou gerente		2	2	2	1
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>52</b>	<b>51</b>	<b>21</b>	<b>4</b>
<b>Nota: Não inclui dois diretores não empregados.</b>					
<b>Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas</b>					



Tabela 36 – Situações que reduzem a força de trabalho

<b>SITUAÇÕES QUE REDUZEM A FORÇA DE TRABALHO DA UPC – SITUAÇÃO EM 31/12/2016</b>	
<b>Tipologias dos afastamentos</b>	<b>Quantidade de Pessoas</b>
<b>1. Por doença (1)</b>	3
<b>2. Licença Maternidade</b>	2
<b>3. Licença não remunerada (3.1+3.2+3.3)</b>	
3.1. Interesses Particulares	
3.2. Atividade Política	2
3.3. Outros	
<b>4. Inativos</b>	
<b>5. Total de Empregados Afastados em 31 de dezembro (1+2+3+4)</b>	<b>7</b>
<b>Nota: Inclusos no item (1) dois colaboradores aposentados por invalidez.</b>	
<b>Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas</b>	

Tabela 37 – Quantidade de servidores por nível de escolaridade

<b>QUANTIDADE DE SERVIDORES POR NÍVEL DE ESCOLARIDADE – SITUAÇÃO APURADA EM 31/12/2016</b>										
<b>Tipologias do Cargo</b>	<b>Nível de Escolaridade</b>									
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>1. Empregados</b>										
1.1. Assistentes				3	8	17	8			
1.2. Analistas						32	67	9		
1.3. Cedidos ou em Licença					1	4	1	1		
<b>2. Empregados em comissão</b>										
2.1. Assessores, gerente (s) e gerente(s) adjunto(s) indicado(s)						3	3	1		
<b>Total</b>				<b>3</b>	<b>9</b>	<b>56</b>	<b>79</b>	<b>11</b>		
<b>LEGENDA</b>										
<b>Nível de Escolaridade</b>										
1 - Analfabeto; 2 - Alfabetizado sem cursos regulares; 3 - Primeiro grau incompleto; 4 - Primeiro grau; 5 - Segundo grau ou técnico; 6 - Superior; 7 - Aperfeiçoamento / Especialização / Pós-Graduação; 8 – Mestrado; 9 - Doutorado; 10 - Não Classificada.										
<b>Nota:</b>										
No item 2. Empregados em comissão, não estão incluídos 02 Diretores.										
<b>Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas</b>										



## **QUALIFICAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO QUANTO AO GRAU DE ESCOLARIDADE, ESPECIALIZAÇÃO, TEMPO PARA APOSENTADORIA, IDADE, E OUTROS ASPECTOS RELEVANTES NO CONTEXTO DA UNIDADE**

A Política de Capacitação e Treinamento de Pessoal, em 2016, permaneceu fundamentada no Sistema de Gestão de Pessoas - SGP 7.0, o qual condiciona a evolução na carreira, as ações de capacitação e as formas de reconhecimento, as competências relevantes para a Organização e aos resultados alcançados. O SGP 7.0 também incentiva o aprendizado contínuo e o autodesenvolvimento do empregado.

Conforme demanda de diversas unidades do Sebrae/AL, a unidade de gestão de pessoas ofertou diversas capacitações *in company*, no entanto, conforme necessidade e/ ou interesse dos colaboradores foram encaminhadas várias capacitações ofertadas por instituições de mercado e Universidade Corporativa do SEBRAE – UCSEBRAE, sendo a Universidade Corporativa uma estratégia educacional bastante utilizada pelo corpo funcional, especialmente aquelas voltadas para cursos *online*.

A UCSebrae contribui para a formação continuada dos colaboradores, para que sejam desenvolvidas as competências essenciais nos aspectos cognitivos, procedimentais e atitudinais, incentivando a busca pelo autoaprendizado dos agentes envolvidos nos processos educacionais. A UCSebrae dispõe de um amplo catálogo de soluções educacionais *online* essenciais e complementares que contribuem para o alcance das metas de desenvolvimento pactuadas no Plano de Acompanhamento de Desempenho Individual – PADI, como também realiza cursos presenciais a depender das necessidades de capacitação (novos projetos, repasses, atualizações de conteúdo, entre outras).

Vale ressaltar que, em 2016, houve um aumento considerável de repasses provenientes de necessidades apontadas pelas Unidades, sendo, em sua maioria realizados pelos próprios colaboradores do SEBRAE/AL, contribuindo para a disseminação do conhecimento interno, medida esta que resultou em redução dos custos com capacitações de mercado, alinhando com necessidades de otimização de recursos frente ao cenário econômico nacional.

Os processos relacionados à capacitação são: planejamento, execução das ações de capacitação, avaliação da efetividade das ações e gerenciamento, a saber:

**a)** O processo de planejamento das ações de capacitação envolve organização, integração e priorização das ações indicadas nos diagnósticos de necessidades, gerando como produto o Plano de Capacitação Anual. As ações de capacitação previstas no plano são organizadas como Programas de Capacitação de Macroprocessos e/ou como Capacitações Pontuais:

- Programas de Capacitação de Macroprocessos: desenhados para garantir o desenvolvimento homogêneo de empregados em um conjunto de competências perenes na Organização; e

- Capacitações Pontuais: focalizam o desenvolvimento de competências específicas e a atualização de conhecimentos decorrentes de novas tecnologias ou metodologias de trabalho.



b) O processo de execução das ações de capacitação compreende o desenho e o planejamento detalhado de cada ação, definição de conteúdo, metodologias e recursos instrucionais necessários.

c) O processo de avaliação inclui dois níveis: avaliação de reação de cada uma das ações de capacitação e avaliação de aprendizagem, quando necessário. Na avaliação de reação, mensura-se a reação dos participantes para saber sua satisfação com relação ao evento de que participou e avaliar se os objetivos de aprendizagem previamente definidos foram alcançados.

Na avaliação de aprendizagem é observado se esta ocorreu, por meio de testes ou outro instrumento avaliativo capaz de identificar se houve alteração na forma de perceber a realidade, aumento dos conhecimentos, melhoria das habilidades.

O gerenciamento das ações de capacitação e da efetividade das ações oferecidas é contínuo e visa ao controle sistemático dos processos de planejamento, execução e avaliação, a fim de garantir que os recursos (físicos, financeiros e tecnológicos) sejam bem aproveitados e que as competências dos empregados sejam desenvolvidas de acordo com os objetivos organizacionais.

A responsabilidade pelo gerenciamento das ações de capacitação é compartilhada entre a Unidade de Gestão de Pessoas e os Gerentes das demais Unidades do Sebrae Alagoas e validada pela DIREX.

### Informações sobre Estagiários

Tabela 38 – Informações sobre estagiários

Nível de escolaridade	Quantitativo de contratos de estágio vigentes				Despesa no exercício (em R\$ 1,00)
	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	
<b>1. Nível superior</b>					
1.1 Área Fim	22	23	20	22	167.859
1.2 Área Meio	12	13	16	13	102.141
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>35</b>	<b>270.000</b>

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas e Central de Bens e Serviços (CBS).

O quadro acima demonstra o quantitativo de estagiários contratados em 2016 com o objetivo de apoiar as unidades, bem como de promover conhecimentos práticos em suas respectivas áreas de graduação.

Em 2016, o processo “Prover Estagiários” passou pelo mapeamento realizado pela Unidade de Tecnologia da Informação e Processos – UTIP, que resultou em oportunidades de melhorias para serem implementadas a partir de 2017. Todo esse esforço é voltado a beneficiar o estágio dos graduados.



Tabela 39 – Indicadores de Recursos Humanos

Indicador	Unid. De Medida	Periodicidade	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Forma de Cálculo/Observações
<b>SELEÇÃO</b>									
Índice de rotatividade ( <i>turnover</i> )	%	Anual	8,77	11,5	4,9	11,8	3,9	2,16	((Número de admissões no mês + número de demissões no mês)/2) / número de funcionários do mês anterior x 100
<b>CAPACITAÇÃO</b>									
Índice de horas de capacitação por colaborador	Homem-hora	Anual	0,00	18,07	16,32	14,46	68,80	63,8	Total das horas de capacitação de todos os colaboradores / total de colaboradores. 1. Houve aumento do número de capacitações <i>in company</i> , com instrutores internos, em virtude do cenário econômico. 2. Pelo mesmo motivo, houve redução de capacitações em instituições de mercado.
Taxa de colaboradores capacitados	%	Anual	0,00	70,45	82,76	93,10	96	94,37	Total de colaboradores que participaram de pelo menos 8 horas de capacitação nos últimos 12 meses / total de colaboradores no último dia do período analisado
Taxa de colaboradores certificados	%	Anual	0,00	0,00	26	40	56	55,6	Número de colaboradores certificados em pelo menos um tema / número de colaboradores.
Taxa de aplicação em Capacitação de Recursos Humanos	%	Anual	0,00	4,2	4,2	3,8	3,6	1,4	(VAGI/número de colaboradores), onde VAGI= Valor Aprimorar Gestão Interna: valor das despesas de ações com a classificação funcional "Capacitação de Recursos Humanos - Internos".
<b>REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS</b>									
Taxa de aplicação em pessoal, encargos e benefícios	%	Anual	35,9	39,6	36,0	44,60	44,50	46	Valor gasto com pessoal, encargos e benefícios/somatório das contribuições ordinárias, excesso de arrecadação e receitas próprias.
<b>DESENVOLVIMENTO SOCIAL</b>									
Taxa de representatividade do Programa Estágio/ Menor Aprendiz	%	Anual	37,9	30,30	23,40	25,30	26,60	25,6	(Número de estagiários + menores aprendizes) / Número de colaboradores



## Informações sobre contratos de Mão De Obra Terceirizada

Tabela 40 – Contratos de prestação de serviços de mão de obra terceirizada

Unidade Contratante							
Nome: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas em Alagoas							
Informações sobre os Contratos							
Ano do Contrato	Número do Contrato	Objeto	Empresa Contratada (CNPJ)	Período Contratual de Execução das Atividades Contratadas		Nível de escolaridade mínimo exigido dos trabalhadores contratados	Situação do Contrato
				Início	Fim		
2012	083/2012	Terceirização de mão de obra: limpeza	03.340.376/0001-33	30/08/2012	29/08/2017	Nível fundamental	Ativo prorrogado
2013	079/2013	Terceirização de mão de obra em vigilância armada	11.866.801/0001-50	14/11/2013	13/11/2017	Nível fundamental	Ativo prorrogado
2013	084/2013	Terceirização de mão de obra: motorista, recepcionista, telefonista, copeiro, aux. de carga e descarga, aux. de jardinagem	03.340.376/0001-33	02/12/2013	01/12/2017	Nível médio: recepcionista e telefonista Nível fundamental: motorista, copeiro, aux. de carga e descarga e aux. de jardinagem	Ativo prorrogado
2015	101/2015	Terceirização de mão de obra: portaria	11.788.943/0001-47	18/12/2015	17/12/2017	Nível fundamental	Ativo prorrogado
<b>Notas:</b> <b>01</b> – Frise-se que o Contrato nº 083/2012, foi aditado por 11 (onze) vezes visando prorrogação da vigência e reequilíbrio econômico-financeiro, em virtude de Convenção Coletiva de Trabalho do SINDILIMP/AL. <b>02</b> – Em relação ao Contrato nº 079/2013, houve 07 (sete) aditamentos para prorrogação do prazo contratual e reequilíbrio econômico-financeiro devido à Convenção Coletiva de Trabalho do SINDIVIGILÂNCIA/AL. <b>03</b> - O Contrato nº 084/2013, foi aditado por 11 (onze) vezes objetivando prorrogação da vigência contratual e reequilíbrio econômico-financeiro devido à Convenção Coletiva de Trabalho do SINDILIMP/AL e SINTTEL/AL. <b>04</b> – O contrato nº 101/2015, foi aditado por 02 (duas) vezes visando prorrogação da vigência e reequilíbrio econômico-financeiro, em virtude de Convenção Coletiva de Trabalho do SINDILIMP/AL.							
Fonte: Unidade de Operações							



### 5.1.2 – DEMONSTRATIVO DAS DESPESAS COM PESSOAL

Tabela 41 – Demonstrativo das despesas com pessoal

Tipologias / Exercícios		Vencimentos e Vantagens Fixas	Despesas Variáveis				Total
			Gratificações	Indenizações	Benefícios Assistenciais e Previdenciários	Demais Despesas Variáveis	
Exercícios	2016	11.338.407	874.215	93.053	3.534.804	937.499	16.777.978
	2015	10.919.914	841.290	93.497	3.461.721	920.089	16.236.512
Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas							



### **5.1.3 - GESTÃO DE RISCOS RELACIONADOS AO PESSOAL**

A gestão de risco de pessoal está limitada à não extrapolação de seus gastos com a folha de pessoal, cujo percentual definido está limitado a 55% da folha total sobre as receitas oriundas da Contribuição Social Ordinária (CSO). Para mitigação desse risco, foi determinado pelo Conselho Deliberativo Estadual (CDE) o limite máximo de 53%, que é monitorado através de projeções orçamentárias a cada novo evento ao longo do exercício, com vistas a manter o Planejamento Estratégico de Pessoal – PEP, alinhado com os nossos projetos e receita.

Alguns de nossos processos também oferecem riscos bem característicos da área de gestão de pessoas. Relatamos a seguir os processos relevantes que refletem em ações mitigadoras.

#### **Saúde e Qualidade de Vida**

O Programa de Saúde e Qualidade de Vida do SEBRAE/AL objetiva promover ações que possam ajudar a melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, estimulando-os a obter uma vida com hábitos mais saudáveis como a prática de atividades físicas, a caminhada, corrida, ter uma alimentação balanceada, prevenir-se contra LER e DORT, monitorar regularmente suas taxas de glicose, triglicerídeos, reduzir o estresse, enfim, buscar uma vida mais saudável e produtiva, contribuindo também para a melhoria do clima e do ambiente organizacional. Acreditamos que, com ações dessa natureza, seja possível também mitigar e prevenir riscos inerentes à gestão das pessoas de possíveis afastamentos por doenças ocupacionais, assim como fomentar uma vida mais saudável e feliz dentro e fora do trabalho.

No que concerne à gestão de riscos relacionados à saúde e à segurança do trabalho dos colaboradores, o SEBRAE/AL recebe mensalmente a visita de técnicos de segurança do trabalho, no intuito de monitorar riscos e mitigar a ocorrência de acidentes, mesmo considerando que, conforme quadro I da Norma Regulamentadora nº 04, estejamos enquadrados no grau de risco 1, o mais baixo grau de risco segundo o Ministério do Trabalho e Emprego - MTE.

Além disso, anualmente atualizamos os documentos legais de saúde e segurança do trabalho, a saber, o PPRA, que é o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais; o PCMSO, que é o Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional; e o Laudo Ergonômico, estando de acordo com as normas regulamentadoras do MTE.

#### **Gestão dos temporários:**

O SEBRAE/AL monitora a gestão dos temporários à luz da aplicação dos dispositivos legais, conforme a Lei nº 6.019/74, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências. Sua operacionalização se faz por meio de empresa especializada contratada para selecionar e gerir os contratos dos temporários. A gestão interna do contrato de temporários é realizada pela Unidade de Gestão de Pessoas e visa prover as unidades com trabalhadores temporários apenas em situações que a lei prevê como: substituição de funcionários por licenças e férias ou por aumento de demanda temporário. A gestão interna dos temporários visa monitorar se



toda a contratação e toda a gestão estão dentro dos aspectos legais exigidos, evitando possíveis riscos de reclamações trabalhistas à organização de forma subsidiária.

### **Gestão da Folha de Pagamento e do Ponto Eletrônico:**

A gestão da folha de pagamento segue os princípios legais da CLT e conta com controles e sistemas que asseguram o atendimento ao princípio contábil da competência e às obrigações acessórias exigidas pelo fisco em geral.

A gestão do ponto eletrônico ocorre através de ações programadas mensalmente, visando ao cumprimento de todas as etapas necessárias para o bom funcionamento dessa rotina, à luz da Instrução Normativa 21-01, que estabelece os princípios básicos, responsabilidades e procedimentos a serem observados no que diz respeito à jornada de trabalho e às suas particularidades no SEBRAE/AL, respeitando o que preceitua a CLT, a Portaria 1.510/09 do MTE e o Acordo Coletivo de Trabalho vigente.

## **5.2 - GESTÃO DO PATRIMÔNIO E INFRAESTRUTURA**

### **5.2.1 - GESTÃO DO PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO DA UNIÃO**

Neste tópico, será demonstrado o patrimônio imobiliário próprio do SEBRAE/AL, pois, o SEBRAE/AL é um Serviço Social Autônomo, não tendo sob sua responsabilidade a gestão de imóveis pertencentes à União.

O SEBRAE/AL possui 05 imóveis, sendo: o prédio localizado na Rua Dr. Marinho de Gusmão, 46, Centro, Maceió, onde se localiza a Sede; o terreno na Rua França Morel, 191 e 201, Centro, Maceió, utilizado como estacionamento dos funcionários; 01 galpão anexo ao terreno da Rua Buarque de Macedo, 433, Centro, Maceió, que atualmente funciona como estacionamento para consultores, instrutores e funcionários do SEBRAE/AL; o prédio da Rua Engenheiro Gordilho de Castro, 80, Arapiraca, onde fica o Escritório Regional de Arapiraca; e o prédio da Praça Jacome Calheiros, nº 64, Centro, Penedo, onde funciona o Escritório Regional de Penedo (este último teve seu direito de uso cedido pela Prefeitura de Penedo).

A manutenção predial está inserida nas atribuições da Unidade de Operações. Atualmente há contrato firmado com a CONSTRUTORA MOGNO (contrato nº 002/16) para, sob demanda, prestar serviços de manutenção predial corretiva e preventiva, e intervenções emergenciais nas edificações utilizadas pelo SEBRAE/AL, em sua sede situada na cidade de Maceió e em seus escritórios regionais (Arapiraca, Penedo e Delmiro Gouveia), com fornecimento de peças, equipamentos, bem como contrato de manutenção do sistema de ar condicionado que abrange a sede e os escritórios regionais. O valor gasto no ano de 2016 com manutenção predial totalizou R\$ 162.591,34 (cento e sessenta e dois mil quinhentos noventa e um reais e trinta e quatro centavos), para serviços que foram realizados na sede do SEBRAE/AL. Não foram realizados serviços nos Escritórios Regionais de Arapiraca, Penedo e Delmiro.



No tocante à prevenção de acidentes e combate a incêndio, temos constituída na sede e nos escritórios regionais a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA). Anualmente são realizadas as recargas e a manutenção de todos os extintores e mangueiras de incêndio, assim como o treinamento da brigada para combate a incêndio e realização de primeiros socorros. Todos os imóveis possuem seguro predial. Destaca-se ainda a existência de gerador (*full*) com cobertura total de iluminação e carga para os equipamentos da sede.

### 5.2.2 - INFORMAÇÕES SOBRE IMÓVEIS LOCADOS DE TERCEIROS

Prédio localizado à Rua 13 de Maio, 310, Centro, Delmiro Gouveia. A locação firmada por meio do contrato 082/2012 deveu-se ante abertura de Escritório Regional em Delmiro Gouveia e inexistência de prédio pertencente ao SEBRAE/AL naquele Município. Valor mensal da locação: R\$ 2.342,73 (dois mil trezentos e quarenta e dois reais e setenta e três centavos).

Outro imóvel locado é o terreno situado na Rua Buarque de Macedo, 573, com saída para a Rua Marinho de Gusmão, objeto do contrato 089/2014, a contratação ora mencionada deveu-se à necessidade de disponibilizar local para estacionamento dos veículos de propriedade dos funcionários do SEBRAE/AL, em virtude do atual lugar utilizado por essa instituição não possuir vagas suficientes para atender ao seu quadro de funcionários. Oportunamente, informamos que se vislumbrou proporcionar uma maior segurança aos usuários, pois o imóvel é localizado em frente ao prédio sede dessa instituição que, devido à sua localização, não apresenta outros locais disponíveis nas imediações. O Valor mensal da locação é de R\$2.600,00 (dois mil e seiscentos reais).

Na oportunidade, informamos que não foram realizadas reformas no ano de 2016 nos imóveis locados ao SEBRAE/AL.

### 5.3 - GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A Unidade de Tecnologia da Informação e Processos do SEBRAE/AL conta em sua equipe com cinco analistas técnicos, incluindo o Gerente e dois assistentes. Para otimizar o atendimento à demanda e adequando as atividades laborais, a equipe foi subdividida internamente, sendo que, a parte relacionada à Tecnologia da Informação conta com três analistas técnicos e um assistente, e a parte relacionada a processos é atribuída a um analista técnico e a um assistente, sob a supervisão do Gerente da Unidade.

Os colaboradores da área de TI foram capacitados em 2016, priorizando os cursos oferecidos pela Universidade Corporativa do SEBRAE (UCSebrae). Os cursos realizados em 2016 foram:

Tabela 42 – Capacitações realizadas pela equipe de TI em 2016

COLABORADOR	CAPACITAÇÃO
EDMILSON DO NASCIMENTO SANTOS	Gestão de Contratos
	PowerPoint 2013 Avançado
	Transparência e Ética na Atuação no Sistema SEBRAE
	Como Criar um Pequeno Negócio
GUSTAVO HENRIQUE C.	Treinamento em QlikView no módulo Designer I e II e Developer I e II



SOUZA	PowerPoint 2013 Avançado
	Ciclos de Capacitação em Processos Internos – Ciclo UGP
	Treinamento SAS: Módulo 1 – Atendimento Básico
	Repasse – Vantagens da Formalização
GUSTAVO MARCEL SILVA ALMEIDA	Desenvolvimento e Formação de Lideranças
	Capacitação sobre Métodos Alternativos de Resolução de Conflitos
	Repasse da metodologia em consultoria sobre Criação de Área Comercial
LUIS HENRIQUE LEME PACHECO	Desenvolvimento e Formação de Lideranças
	PowerPoint 2013 Avançado
	Fundamentos de Design para Pequenos Negócios
	Referenciais educacionais do SEBRAE: Fundamentos teóricos e metodológicos
LUIZ FELLIPE MAIA BONFIM	PowerPoint 2013 Avançado
	Word 2013 Avançado
	Excel 2013 Intermediário
	Excel 2013 Avançado
	Outlook 2010 Avançado
	Introdução ao e-commerce
<b>Fonte:</b> Unidade de Tecnologia de Informação e Processos	

Para aprovar e priorizar as ações do Planejamento de TI, são realizadas reuniões com os membros da Diretoria Executiva, composta por um colegiado de Diretores (Superintendente, Técnico e Administrativo-Financeiro) e a equipe de analistas de TI.

Os serviços de TI são organizados por processos, conforme demonstrado na tabela a seguir, e sustentados pela infraestrutura de *hardware* e *software* destacados no PETI – Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação. Os métodos adotados para a execução dos processos estão baseados nas boas práticas do mercado em Tecnologia da Informação.

A tabela a seguir representa a estrutura processual da Unidade de Tecnologia da Informação e Processos (UTIP).

Tabela 43 – Processos responsáveis pelos serviços de TI em execução

MACROPROCESSO	PROCESSO	SUBPROCESSO
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	Coordenar planejamento de TI (PDTIC)	Realizar o planejamento de TI.
		Coordenar o Plano Diretor de TI.
	Prestar suporte aos usuários	Atender e solucionar demandas dos usuários.
		Administrar o <i>Help Desk</i>
	Administrar Rede	Administrar servidores e rede (Atualizar Services packs, BIOS, parte lógica e elétrica de informática, liberar acessos, permissões / internet e VOIP).
		Manter sistemas operacionais e <i>software</i> de escritórios com SP atualizados.
		Administrar infra de <i>hardware</i> (instalar, configurar e solucionar defeitos em equipamentos).
	Desenvolver e promover aperfeiçoamento da segurança dos dados e informações	Desenvolver e promover aperfeiçoamento da segurança dos dados e informações.



	Desenvolver e manter sistemas e base de dados	Administrar sistemas SEBRAE/AL (atualizações e customizações).
		Configurar <i>softwares</i> e atualizar manuais de instalação.
		Desenvolver e realizar manutenção da intranet do SEBRAE/AL.
		Administrar banco de dados do SEBRAE/AL.
		Realizar e acompanhar as atividades de integração entre os sistemas utilizados pelo SEBRAE/AL.
Fonte: Unidade de Tecnologia de Informação e Processos		

Buscando a melhoria contínua dos serviços de TI listados na tabela anterior, foram desenvolvidos, em 2016, vários projetos com o objetivo principal de: ter as melhores soluções tecnológicas, de infraestrutura e de comunicação para a gestão do SEBRAE/AL e o atendimento dos clientes. Esses objetivos estão vinculados ao Planejamento Estratégico do SEBRAE/AL e estão contemplados no Planejamento de TI. A tabela a seguir mostra os principais projetos realizados em 2016:

Tabela 44 – Principais projetos de TI realizados em 2016

PROJETO	RESULTADOS ESPERADOS	PREVISTO R\$	REALIZADO R\$	PRAZO
Atualização Office 365	Acesso aos <i>e-mails</i> , armazenamento e pacote <i>office</i> na nuvem.	110.000,00	90.795,00	Fev/16
Implantação do sistema de BI	Informações executivas sobre indicadores e gestão orçamento	90.000,00	72.240,27	Jun/16
Implantação do SAS	Gestão do atendimento ao cliente	SEBRAE/NA	SEBRAE/NA	Jul/16
Implantação do Firewall na sede	Proteção da rede do SEBRAE/AL	44.000,00	42.632,77	Dez/16
Implantação dos novos equipamentos de videoconferência (Polycom)	Comunicação eficiente e de baixo custo com o sistema SEBRAE	SEBRAE/NA	SEBRAE/NA	Dez/16
Implantação da videoconferência na Regional de Arapiraca (Vydeo)	Comunicação eficiente e de baixo custo entre a sede do SEBRAE/AL e escritórios regionais.	SEBRAE/NA	SEBRAE/NA	Dez/16
<b>Fonte:</b> Unidade de Tecnologia de Informação e Processos				

Para viabilizar a implantação de algumas das ações relativas a TI, o SEBRAE/AL tem a prestação de serviços por empresas terceirizadas que, para mitigar uma eventual dependência tecnológica, utilizam as seguintes medidas:

- 1) Estabelecem em seus contratos de desenvolvimento de sistemas/aplicativos críticos cláusulas que transferem a propriedade dos sistemas para o SEBRAE/AL;
- 2) Utiliza metodologia padrão para levantamento de requisitos de sistemas.



### 5.3.1 - PRINCIPAIS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

- ERP-Protheus - Sistema de gestão empresarial com aplicativo para gestão financeira e patrimonial integrada, com os módulos do financeiro, compras, estoque, contabilidade, recursos humanos, viagens, patrimônio e licitações. Além disso, estão customizados nesse sistema a CBS, que engloba os processos de registro de ponto e solicitação de aquisições de bens, serviços e viagens, utilizando-se da certificação digital, conforme determina a medida provisória nº 2200/2001, publicada pelo Governo Federal. Foi implantado em 1999 e vem sendo utilizado por todos os colaboradores; tem manutenção e evolução tecnológica contratada com a empresa TOTVS S.A., a um custo de R\$ 5.660,25/mês. Para mitigação do risco de continuidade e disponibilidade, a base está montada em cima de *cluster* e todos os dados são contingenciados pela replicação para a *storage* e fitas *backups*, e todo o sistema está em servidores físicos suportados através de *no-breaks* e gerador. O Responsável técnico é o Gustavo Henrique Cavalcante Souza, e o de negócio, Gustavo Marcel Silva de Almeida;
- SAS/SIACWEB – Implantado em 1996, o Sistema de Atendimento em ambiente *web* configura um banco de dados dos clientes atendidos pela instituição. É utilizado também para o registro de metas físicas realizadas nos projetos/ações. Nele está inserida a BIA, que constitui um repositório do conhecimento existente no SEBRAE/AL, com informações voltadas ao atendimento do cliente. Essa base permite arquivo, atualização, recuperação e disseminação de informações. A manutenção, disponibilidade e continuidade são de responsabilidade do SEBRAE/NA. O responsável técnico é Luis Henrique Leme Pacheco, e a de negócio, Isadora Barros de Sousa;
- SGE – Implantado em 2009, trata-se de um sistema de informação no qual estão disponibilizados planejamento, orçamento e acompanhamento dos projetos e ações do SEBRAE, contemplando também a GEOR. A manutenção, a disponibilidade e a continuidade são de responsabilidade do SEBRAE/NA. O responsável técnico é Luis Henrique Leme Pacheco, e a de negócio, Rita de Cássia Barbosa de Medeiros;
- SME – Implantado em 2008, é um sistema informatizado que reúne as informações necessárias para monitorar a execução do PPA e do orçamento, oferecendo relatórios e mecanismos de publicação de documentos. Opera em ambiente *web* sobre uma base de dados corporativa. Está integrado aos demais sistemas de informação. A manutenção, a disponibilidade e a continuidade são de responsabilidade do SEBRAE/NA. O responsável técnico é Luis Henrique Leme Pacheco, e a de negócio, Rita de Cássia Barbosa de Medeiros;
- CONEXÃO SEBRAE – Implantado em 2015, a intranet funciona como uma ferramenta de gestão de conteúdos e estimula as relações interpessoais e a inteligência corporativa. A manutenção, a disponibilidade e a continuidade são de responsabilidade do SEBRAE/NA. O responsável técnico é Luis Henrique Leme Pacheco, e o de negócio, o SEBRAE/NA;



### **5.3.2 - INFORMAÇÕES SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (PETI) E SOBRE O PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (PDTI)**

O “Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação do SEBRAE/AL” consiste em uma proposta para melhoria do ambiente atual de Tecnologia da Informação, considerando um horizonte de três anos, e o respectivo plano de ação para contribuir com a implementação do projeto Excelência da Gestão (modelo baseado nos Critérios de Excelência adotados pela Fundação Nacional da Qualidade).

Este documento está fortemente baseado no Modelo de Excelência da Gestão, da Fundação Nacional da Qualidade, nos Mapeamentos de Processos e nas Rodadas de Negócios realizadas no SEBRAE/AL no ciclo do Planejamento Plurianual (PPA) e nas auditorias de riscos. Os projetos aqui destacados, na sua maioria, são frutos das oportunidades de melhorias levantadas nessas ações.

O Mapa Estratégico do SEBRAE/AL demonstra quais serão os objetivos estratégicos para o alcance da visão de futuro em 2014- 2022.

Em todos os objetivos estratégicos (conforme demonstrado na Figura 01), os serviços de Tecnologia da Informação são necessários, mas iremos destacar os itens:

- Ter as melhores soluções tecnológicas, de infraestrutura e de comunicação para a gestão do SEBRAE/AL e o atendimento dos clientes;
- Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes.

Esses objetivos estratégicos possuem forte relação na atuação da TI, visando à obtenção do alinhamento estratégico com a instituição, fomentando a implantação de serviços e ferramentas que auxiliem as áreas de negócio do SEBRAE/AL na busca dos resultados almejados.

### **5.4 - GESTÃO AMBIENTAL E SUSTENTABILIDADE**

Considerando que a sustentabilidade é um valor no mapa estratégico da instituição, o Sebrae/AL vem se empenhando em implantar uma cultura sustentável de forma vertical e horizontal, ou seja, abrangendo todas as unidades, regionais e ações da instituição. A criação da Matriz de Aspectos e Impactos Sociais e Ambientais foi um grande passo, que norteará todas as ações da empresa. Não condicionadas a isso, outras medidas estão sendo incorporadas através do Comitê de Sustentabilidade, criado em 07/08/2014, para atender a Oportunidade de Melhoria nº 51 do Programa Sebrae de Excelência em Gestão (PSEG), que recomendou a definição de uma política de gestão socioambiental, que possui um calendário mensal de reuniões onde estabelecem diretrizes voltadas para o tema que vem sendo inserido na cultura de atuação do Sebrae/AL, com a inclusão de aspectos de sustentabilidade em suas contratações e demais projetos. Sustentabilidade passou a ser um critério relevante e inserido em todas as fases das atuações desta instituição. Outro ponto relevante foi a criação de um plano de ação 2017-2018 interligando a Matriz ao PMG (Plano de Melhoria da Gestão).



Embora o SEBRAE/AL não participe da Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P), como também não possui plano de gestão de logística sustentável (PLS) de que trata o art. 16 do Decreto 7.746/2012, a instituição vem desenvolvendo e implantando ações em relação à gestão ambiental e à sustentabilidade.

Dentre as ações merecedoras de destaque estão: reestruturação da coleta seletiva na sede do SEBRAE/AL; definição do fluxo de coleta e limpeza; disposição de lixeiras, contêiner e contentor, treinamento dos terceirizados de mão de obra e divulgação; destinação do lixo reciclável para a cooperativa COOPVILA; substituição de lâmpadas fluorescentes por LED; e troca das torneiras por outras com temporizador.

É realizada pesagem mensal do lixo reciclado produzido no SEBRAE/AL. No ano de 2016, foi gerado o peso total de 1.863kg.

Outra ação promovida foi a implantação do Programa 5S, que possibilitou a reutilização e o compartilhamento de recursos com a aplicação do hábito de consumo saudável, como também garantiu uma melhor organização do espaço de trabalho favorecendo a fluidez das atividades, praticando os sensores de Utilização, Ordenação, Limpeza, Saúde e Autodisciplina. Todos os sensores foram trabalhados na instituição ao longo do ano de 2016, culminado em um evento de encerramento onde foram apresentados os resultados e a entrega dos prêmios destinados as unidades que mais se destacaram.

Visando disseminar os resultados obtidos foi implantado o Quadro de Gestão à Vista que monitora através de um *Dashboard* (painel dinâmico de instrumentos) os indicadores operacionais e de sustentabilidade, controlados pela Unidade de Operações.

#### **5.4.1 - ADOÇÃO DE CRITÉRIOS DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL NA AQUISIÇÃO DE BENS E NA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS OU OBRAS**

Buscando incorporar a sustentabilidade na aquisição de bens e na contratação de serviços ou obras, os contratos firmados pelo SEBRAE/AL contêm cláusulas que contemplam critérios de sustentabilidade, tais como: fornecimento de materiais de expediente sustentáveis (Ex.: canetas, bloco de notas e papéis). Para o fornecimento dos serviços de cópias reprográficas, deve-se utilizar papel A4 branco fornecido por empresa certificada com o selo CERFLOR/INMETRO. No contrato de manutenção predial, são previstas práticas sustentáveis, como, por exemplo: uso racional de recursos e equipamentos; destinação de todos os resíduos gerados, incluindo a comprovação do descarte; priorização de equipamentos mais eficientes (como, por exemplo, lâmpadas de LED) e utilização de materiais reciclados, reutilizados e biodegradáveis, que reduzam a necessidade de manutenção; separação de resíduos.

Os contratos de locação de veículos preveem a disponibilização de veículos FLEX. Os veículos VAN RENAULT MASTER, FURGÃO TRANSIT JUMBO e SPRINTER adotam diesel S-50.



## **6 – RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE**

A Ouvidoria faz parte da estrutura da Diretoria Executiva, tem abrangência estadual e é vinculada à Superintendência do Sebrae Alagoas. Atua de forma integrada com todas as gerências locais e com a Ouvidoria do Sebrae Nacional visando atender às demandas tanto do público interno quanto externo.

O foco na qualidade e na transparência na gestão prioriza o atendimento ao público interessado na atuação do Sistema Sebrae e na busca de solução às reclamações, críticas, sugestões e elogios, bem como o tratamento das denúncias. Dá tratamento às manifestações ou as encaminha para as providências cabíveis no âmbito das gerências locais.

A Ouvidoria do Sebrae Alagoas atua em consonância com o modelo operacional instituído pelo Sebrae Nacional através da Instrução Normativa INS 49/2012. O Código de Ética, o Manual de Procedimentos da Ouvidoria, a Política de Atuação nas Redes Sociais e a Política de Segurança da Informação do Sebrae Alagoas constituem as principais referências normativas da Ouvidoria em Alagoas. De acordo com os documentos que regulam a Ouvidoria Sebrae, as manifestações podem ser identificadas ou anônimas, trazendo informações relevantes e indícios de situações que requerem apuração pelas unidades competentes ou pela comissão de ética.

Com o objetivo de monitorar as soluções e as respostas encaminhadas aos clientes e demais partes interessadas, a Ouvidoria interage com as gerências locais. Como procedimento padrão, as manifestações recebidas pela Ouvidoria são encaminhadas às gerências das unidades do Sebrae Alagoas responsáveis pelo fato relatado na ocorrência para conhecimento, averiguação e proposição de soluções. As soluções propostas são alinhadas entre a unidade e a ouvidoria, e as respostas são encaminhadas aos clientes e às demais partes interessadas, de acordo com o canal de comunicação utilizado preferencialmente pelo manifestante. Todas as soluções e as respostas encaminhadas aos clientes e às demais partes interessadas são monitoradas pela Ouvidoria do Sebrae Nacional. Com base nas manifestações recebidas, a ouvidoria sugere as unidades alterações dos procedimentos adotados, objetivando a melhoria dos processos internos a partir dos registros das partes interessadas. O tempo médio de resposta é um indicador fundamental para a efetividade das ações em ouvidoria e somente com a presteza das unidades em responder as manifestações poderemos promover avanços na qualidade do atendimento em ouvidoria.

No exercício de 2016, as manifestações, em sua maioria, referiram-se a reclamações de clientes, cujas necessidades foram identificadas e tratadas pelas gerências e Ouvidoria local e, em alguns casos, em alinhamento com a Ouvidoria do Sebrae Nacional.

Em 2016, a Ouvidoria do Sebrae Alagoas recebeu 36 manifestações típicas de ouvidoria de clientes externos e internos – reclamações, críticas, denúncias, sugestões e elogios, todas tratadas e finalizadas no ano de 2016. Do total das manifestações, apenas uma ocorrência foi tratada no âmbito da Comissão de Ética, que optou pelo tratamento ser feito através da UGP e Ouvidoria em alinhamento com a Diretoria Executiva, uma vez que se tratava de assunto ligado à moral e à ética.

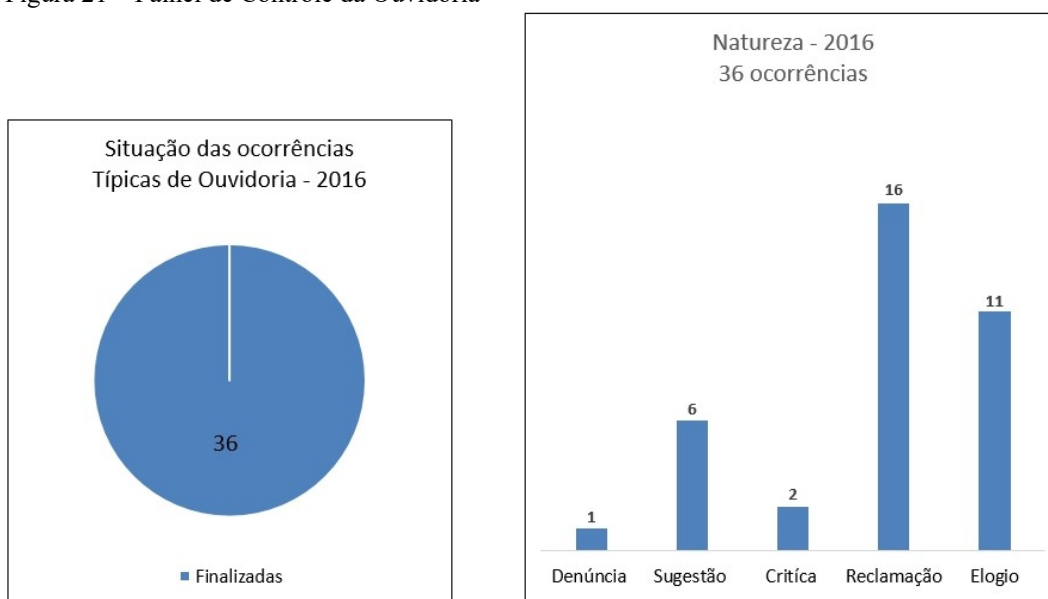


Em comparação ao exercício de 2015, no qual a ouvidoria do Sebrae Alagoas recebeu 141 manifestações típicas de ouvidoria, houve uma redução significativa uma vez que, muitas dessas manifestações foram em relação à Feira do Empreendedor, que é um evento realizado a cada biênio, e, naquela edição, houve 109 ocorrências registradas relativas ao referido evento.

Com a perspectiva da qualidade na gestão, a Ouvidoria implantou, a partir de 2015, um painel de controle das manifestações que mede os assuntos que mais geram ocorrências, a situação mensal das ocorrências, o tempo médio de resposta da ouvidoria ao cliente, o índice de reclamações por empresa atendida, e a taxa de tratamento das manifestações. O tempo médio de resposta da Ouvidoria do Sebrae Alagoas, em 2016, foi de nove dias, tendo como referência, o tempo máximo de dez dias preconizado na INS49/2012. O índice de reclamações por empresa atendida foi de 0,057 e a taxa de tratamento de 100%.

A seguir, os gráficos do Painel de Controle:

Figura 21 – Painel de Controle da Ouvidoria



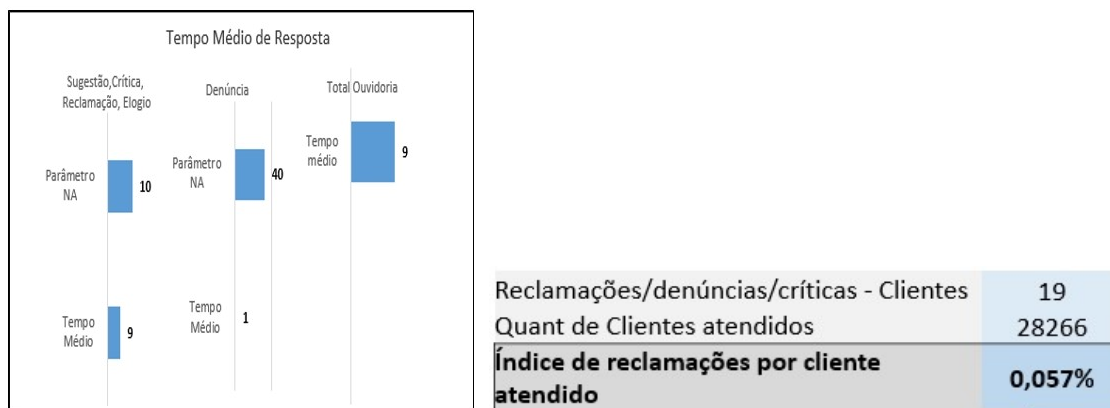


Figura 22 – Assunto por natureza típicas de Ouvidoria

Assuntos por Natureza Típicas de Ouvidoria						
ASSUNTO	CRÍTICA	DENÚNCIA	ELOGIO	RECLAMAÇÃO	SUGESTÃO	TOTAL GERAL
MEI				1	2	3
Consultoria			1	2		3
Abertura de Empresa				1		1
Certificados				2		2
Institucional - Colaboradores			1			1
Cursos e Palestras	1		1	2	1	5
Portal do Empreendedor				1		1
Atendimento Presencial	1		7	4	1	13
Outros Assuntos Relacionados ao Sebrae			1	1		2
Sistema de Gestão de Credenciados				1		1
Empretec				1		1
Institucional - Atuação do Sebrae					1	1
Sala do Empreendedor					1	1
Infração Ética		1				1
Total Geral	2	1	11	16	4	36

## 6.1 - CANAIS DE ACESSO DO CIDADÃO

A Ouvidoria do Sebrae Alagoas se utiliza do canal de ouvidoria do Sebrae, com formulário próprio, no portal [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br) para receber, tratar e encaminhar as denúncias, reclamações, críticas, sugestões e elogios do público externo e interno, proporcionando atendimento a essas manifestações, que são tratadas no âmbito da ouvidoria deste Sebrae. Os clientes e demais partes interessadas também podem acessar a ouvidoria por *e-mail* – [sebrae.ouvidoria@al.sebrae.com.br](mailto:sebrae.ouvidoria@al.sebrae.com.br), por telefone, através das urnas disponíveis na sede do Sebrae Alagoas e dos escritórios regionais, e, ainda, de forma presencial na sala da ouvidoria. O público interno, além, dos canais já mencionados, também dispõe de formulário na Intranet para registrar suas manifestações. As manifestações típicas de ouvidoria identificadas nas mídias sociais também são registradas, solucionadas ou encaminhadas para tratamento nas áreas responsáveis pelos assuntos abordados.



Além da Ouvidoria, o Sebrae Alagoas dispõe de outros canais de acesso do cidadão para obtenção de informações de seu interesse, tais como:

Central de Relacionamento: 0800 570 0800

Portal Sebrae: [www.sebrae.com.br/alagoas](http://www.sebrae.com.br/alagoas)

Facebook: [facebook.com/sebrae alagoas](https://facebook.com/sebrae.alagoas)

Twitter - [https://twitter.com/sebrae alagoas](https://twitter.com/sebrae_alagoas)

Atendimento nos Estados - <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Contato>

O Sebrae Alagoas realiza atendimento a empresários e potenciais empreendedores através das unidades de atendimento na sede, nos escritórios regionais e nas salas do empreendedor instaladas em alguns municípios do estado e em bairros de Maceió.

## **6.2 - MECANISMOS DE TRANSPARÊNCIA DAS INFORMAÇÕES RELEVANTES SOBRE A ATUAÇÃO DA UNIDADE**

Para proporcionar a transparência dos atos de gestão à sociedade, o SEBRAE/AL publica em seu sítio na internet as informações sobre os Conselheiros (titulares e suplentes), Diretoria Executiva, Empregados, Estrutura Remuneratória e os Relatórios de Gestão enviados ao Tribunal de Contas da União (TCU).

Esses conteúdos podem ser acessados na guia “*Transparência*” disponibilizada no site: [www.al.sebrae.com.br](http://www.al.sebrae.com.br), na seção “*Sobre o SEBRAE em Alagoas*”.



## 7 – DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

### 7.1 – DESEMPENHO FINANCEIRO NO EXERCÍCIO

A posição patrimonial e financeira do SEBRAE/AL é mensalmente acompanhada através dos índices de estrutura de capitais e dos índices de liquidez, os quais são apresentados juntamente com o Balanço Patrimonial.

Apresentamos a seguir os indicadores de liquidez e de estrutura de capital em 31 de dezembro de 2016 e 2015.

Tabela 45 – Índices de Liquidez

<b>Índices de Liquidez (Quanto maior, melhor)</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Liquidez Corrente	2,36	1,75
Liquidez Seca	2,36	1,75
Liquidez Imediata	1,82	1,48
Liquidez Geral	2,12	1,42

Legenda:

- **Maior que 1:** Demonstra que há capital disponível para uma possível liquidação das obrigações.
- **Igual a 1:** Os direitos e obrigações são equivalentes.
- **Menor que 1:** A empresa não teria capital disponível suficiente para quitar as obrigações, caso fosse preciso.

#### Análises:

##### Liquidez Corrente

Ao final do mês de dezembro de 2016 este índice representa 2,36, indicando que para cada R\$ 1,00 em obrigações de curto prazo, existem R\$ 2,36 de disponibilidades e direitos para honrá-las, sinalizando que a Entidade tem condições financeiras para saldar seus compromissos a curto prazo.

O aumento em relação ao período anterior foi decorrente de menor volume de obrigações a pagar.

##### Liquidez Seca

Ao final do mês de dezembro de 2016, esse índice representa 2,36, indicando que para cada R\$ 1,00 em obrigações de curto prazo, existem R\$ 2,36 de disponibilidades e direitos para honrá-las, sinalizando que a Entidade tem condições financeiras para saldar seus compromissos a curto prazo.

O SEBRAE/AL não dispõe de estoque para análise desse índice, no entanto foram desconsideradas as despesas pagas antecipadamente, tais como: prêmios de seguros, IPTU e IPVA.

O aumento em relação ao período anterior foi decorrente de menor volume de obrigações a pagar de curto prazo.



### **Liquidez Imediata**

Ao final do mês de dezembro de 2016, este índice representa 1,82, indicando que, para cada R\$ 1,00 em obrigações de curto prazo, existem R\$ 1,82 de disponibilidades para honrá-las, sinalizando que a Entidade tem condições financeiras para saldar seus compromissos de imediato.

O aumento em relação ao período anterior foi decorrente de menor volume de obrigações a pagar de curto prazo.

### **Liquidez Geral**

Ao final do mês de dezembro de 2016, este índice representa 2,12, indicando que, para cada R\$ 1,00 de dívida total, existem R\$ 2,12 de bens e direitos para liquidá-las, sinalizando que a Entidade tem capacidade de honrar seus compromissos para com terceiros, de curto ou de longo prazo.

O aumento em relação ao período anterior foi decorrente de um volume menor de obrigações a pagar.

Tabela 46 – Índices de Endividamento

<b>Endividamento – Estrutura de Capitais (Quanto menor, melhor)</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Endividamento (Participação do Capital de Terceiros)	45,55	71,00
Endividamento em Curto Prazo	89,56	81,01
Endividamento em Longo Prazo	10,44	18,99
Endividamento Geral	31,30	41,52
Imobilização do Capital Próprio (Imobilização do Patrimônio Líquido)	49,00	70,17

### **Análises:**

#### **Endividamento (Participação do Capital de Terceiros)**

Em relação ao período anterior, observa-se uma redução considerável motivada pelos seguintes fatores:

- Amortização dos empréstimos contraídos junto ao SEBRAE/NA;
- Menor volume de recursos de Contribuição Social Nacional – CSN a comprovar;
- Reversão de causas trabalhistas;
- Incorporação ao patrimônio social, do superávit relativo ao exercício 2015.

#### **Endividamento em Curto Prazo**

Em relação ao período anterior, observa-se um aumento motivado principalmente pela reversão de causas trabalhistas registradas no passivo não circulante e amortização de empréstimos contraídos junto ao SEBRAE/NA, sinalizando que a maior parte das obrigações estão registradas no passivo circulante.



### **Endividamento de Longo Prazo**

Em relação ao período anterior, observa-se uma redução no endividamento de longo prazo decorrente da reversão de causas trabalhistas ocorrida no mês de abril de 2016, e amortização de empréstimos contraídos junto ao SEBRAE/NA.

### **Endividamento Geral**

Em relação ao período anterior, observa-se uma redução no endividamento geral decorrente, principalmente, da reversão de causas trabalhistas ocorrida no mês de abril de 2016 e do menor volume de obrigações com Contribuição Social Nacional – CSN a comprovar.

Isso indica que o endividamento geral do SEBRAE/AL no período é de 31,30%, no qual o ativo é financiado por 68,70% de capital próprio e 31,30% de capital de terceiros.

### **Imobilização do Capital Próprio (Imobilização do Patrimônio Líquido)**

Em relação ao período anterior, observa-se um decréscimo decorrente das depreciações ocorridas no ativo imobilizado, bem como pela incorporação do superávit do exercício 2015 ao patrimônio social.

### **Conclusão**

Com a análise dos índices de liquidez nos períodos 2016 e 2015, no tocante à situação financeira do SEBRAE/AL, os resultados obtidos apresentaram uma condição favorável ao se avaliar sua capacidade de saldar suas obrigações de curto prazo e longo prazo.

Em relação aos índices de estrutura de capital, avaliou-se as fontes de financiamentos utilizados. Os resultados apresentados foram satisfatórios.

### **Cálculos**

Os índices de liquidez e endividamentos foram obtidos com base nos dados do Balanço Patrimonial, conforme demonstrado a seguir:



## Balancos Patrimoniais em 31 de dezembro de 2016 e 2015

Tabela 47 – Balanço Patrimonial (Sintético)

(Em milhares de Reais)

Ativo	31/12/2016	31/12/2015	Passivo	31/12/2016	31/12/2015
<b>Ativo Circulante</b>	<b>25.840</b>	<b>19.622</b>	<b>Passivo Circulante</b>	<b>10.941</b>	<b>11.216</b>
Disponibilidades	19.938	16.646			
Contas a Receber	5.867	2.953			
Desp. Pagas Antecipadamente	35	23	<b>Passivo Não Circulante</b>	<b>1.276</b>	<b>2.630</b>
<b>Ativo Não Circulante</b>	<b>13.197</b>	<b>13.725</b>			
Realizável a Longo Prazo	54	42	<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>26.820</b>	<b>19.501</b>
Imobilizado	13.143	13.683			
<b>Total do Ativo</b>	<b>39.037</b>	<b>33.347</b>	<b>Total do Passivo e Patrimônio Líquido</b>	<b>39.037</b>	<b>33.347</b>

**Índices de Liquidez:** Esses índices basicamente propiciam uma visão da situação financeira da empresa. Historicamente, os quocientes de liquidez são quatro: liquidez corrente, liquidez seca, liquidez imediata e liquidez geral.

Têm como objetivo avaliar a capacidade de pagamento da empresa frente a suas obrigações.

### Liquidez Corrente

Este índice demonstra se a quantidade de recursos que a empresa tem no ativo circulante é suficiente para pagar as dívidas constantes no passivo circulante, ou seja, mede a capacidade da empresa de pagar seus compromissos de curto prazo em dia.

Estabelece a capacidade de pagamento no período de um ano, sendo, portanto, mais preciso que o índice de liquidez geral.

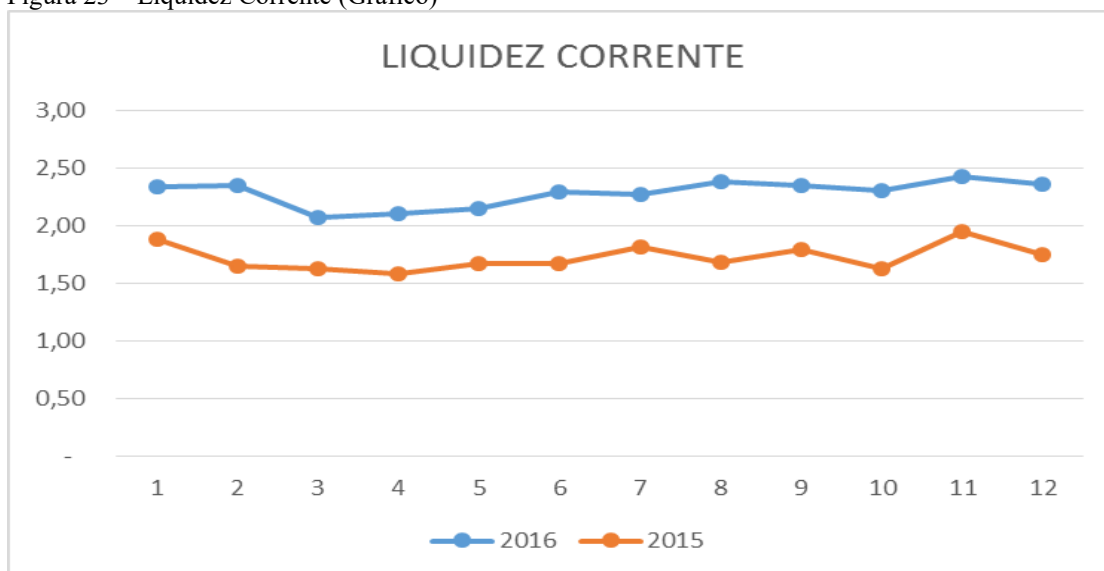
Quociente de Liquidez Corrente = Ativo Circulante / Passivo Circulante

Tabela 48 – Liquidez Corrente

DEZEMBRO					
Indicadores	Cálculo	Indica	Interpretação	2016	2015
Liquidez Corrente (LC)	$LC = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	Mede a capacidade da empresa de pagar seus compromissos de curto prazo em dia.	Quanto maior, melhor	$\frac{25.840}{10.941} = 2,36$	$\frac{19.622}{11.216} = 1,75$



Figura 23 – Liquidez Corrente (Gráfico)



### Liquidez Seca

Esta é uma variante muito adequada para se avaliar conservadoramente a situação de liquidez da empresa. Confronta o ativo circulante com o passivo circulante, porém o ativo circulante não é considerado na sua totalidade. Os estoques são subtraídos por não apresentarem liquidez compatível com o grupo patrimonial em que estão inseridos. Essa subtração é uma forma de eliminar riscos de realização desse ativo.

Quociente de Liquidez Seca =  $(\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques} - \text{Desp. Pagas antecipadamente}) / \text{Passivo Circulante}$

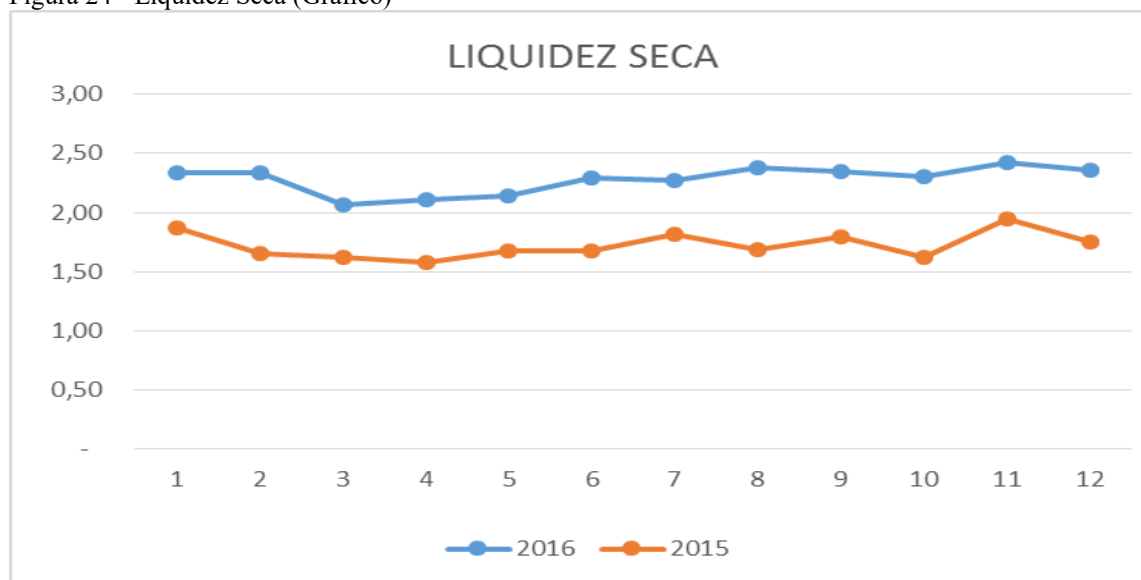
O resultado desse índice será sempre igual ou menor ao de Liquidez Corrente, e a empresa deve ser cautelosa ao contar com o estoque como disponibilidade para a liquidação de obrigações, pois depende da venda se concretizar para possuir realmente o capital em mãos.

Tabela 49 – Liquidez Seca

DEZEMBRO					
Indicadores	Cálculo	Indica	Interpretação	2016	2015
Liquidez Seca (LS)	$LS = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques} - \text{Desp. Pagas antecipadamente}}{\text{Passivo Circulante}}$	Mede quanto a Empresa possui de Ativo líquido para cada R\$ 1,00 de obrigações de curto prazo.	Quanto maior, melhor	$\frac{25.840 - 35}{10.941} = 2,36$	$\frac{19.622 - 23}{11.216} = 1,75$



Figura 24 - Liquidez Seca (Gráfico)



### Liquidez Imediata

Este índice representa o valor de quanto se dispõe imediatamente para saldar as dívidas de curto prazo.

Índice conservador, é ainda mais restritivo do que o índice de liquidez seca, pois considera apenas as disponibilidades (caixa, bancos e aplicações financeiras de liquidez imediata) para quitar as obrigações, excluindo-se além dos estoques as contas e valores a receber.

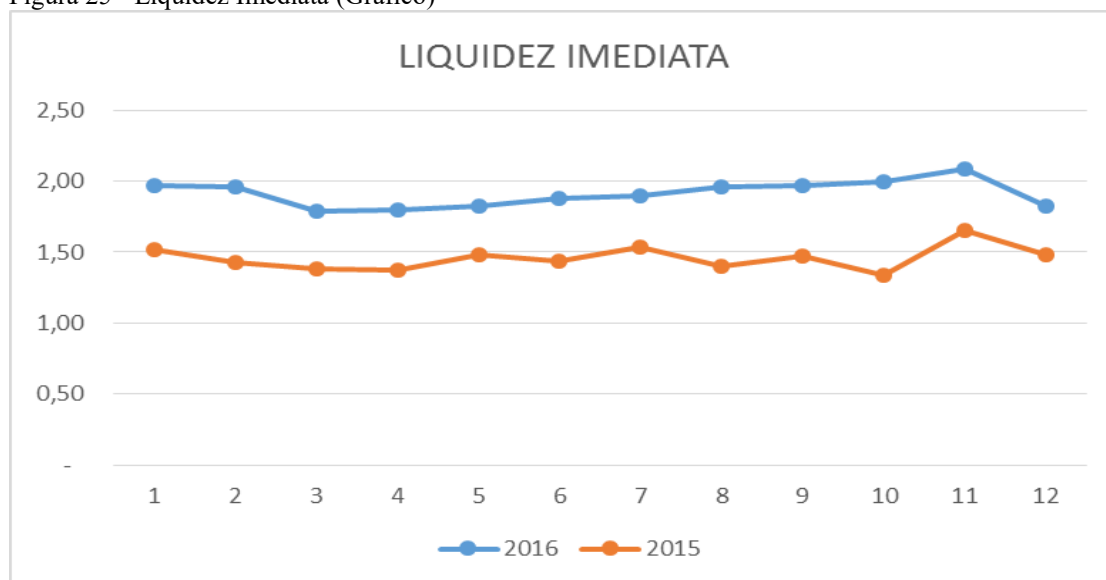
Quociente de Liquidez Imediata = Disponibilidades / Passivo Circulante

Tabela 50 – Liquidez Imediata

DEZEMBRO					
Indicadores	Cálculo	Indica	Interpretação	2016	2015
Liquidez Imediata (LI)	$LI = \frac{\text{Disponibilidades}}{\text{Passivo Circulante}}$	Este índice compreende a relação das Disponibilidades imediatas com que a empresa conta para liquidar suas obrigações a curto prazo.	Quanto maior, melhor	$\frac{19.938}{10.941} = 1,82$	$\frac{16.646}{11.216} = 1,48$



Figura 25 - Liquidez Imediata (Gráfico)



### Liquidez Geral

Este índice leva em consideração a situação da empresa a longo prazo, incluindo no cálculo os direitos e obrigações a longo prazo. Pode-se considerar que esse índice representa quanto a empresa possui de ativo circulante + realizável a longo prazo para cada unidade monetária de obrigação total.

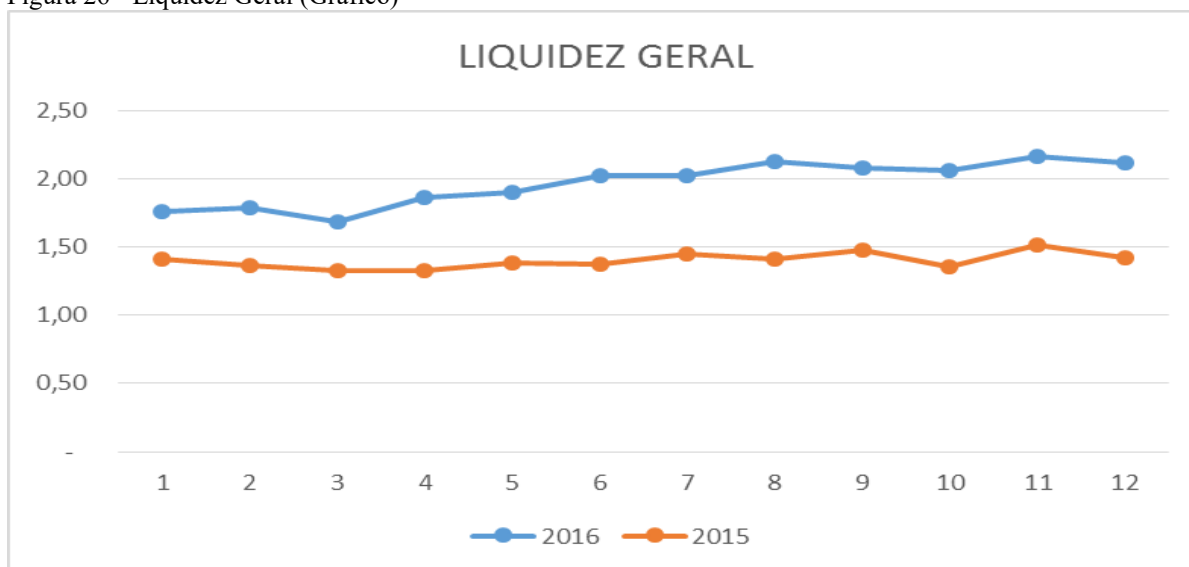
Quociente de Liquidez Geral =  $\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}$

Tabela 51 – Liquidez Geral

DEZEMBRO					
Indicadores	Cálculo	Indica	Interpretação	2016	2015
Liquidez Geral (LG)	$LG = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}$	Sinaliza a capacidade da empresa de honrar seus compromissos para com terceiros, sejam de curto ou de longo prazo.	Quanto maior, melhor	$\frac{25.840 + 54}{10.941 + 1.276} = 2,12$	$\frac{19.622 + 42}{11.216 + 2.630} = 1,42$



Figura 26 - Liquidez Geral (Gráfico)



**Índices de Estrutura ou Endividamento:** Destinam-se a orientar a política de decisões da empresa no tocante à obtenção e à aplicação de recursos. Retratam o grau de endividamento da empresa. Ou seja, a relação percentual entre seu capital próprio e o capital de terceiros. É por meio desses indicadores que apreciaremos o nível de endividamento da empresa.

São quocientes de muita importância, pois indicam a relação de dependência da empresa no que se refere ao capital de terceiros.

### **Endividamento (Participação do Capital de Terceiros)**

O índice de Participação do Capital de Terceiros (PCT) nos indica quanto o capital de terceiros representa sobre o capital próprio investido no negócio. É obtido, dividindo-se o Passivo total pelo Patrimônio líquido.

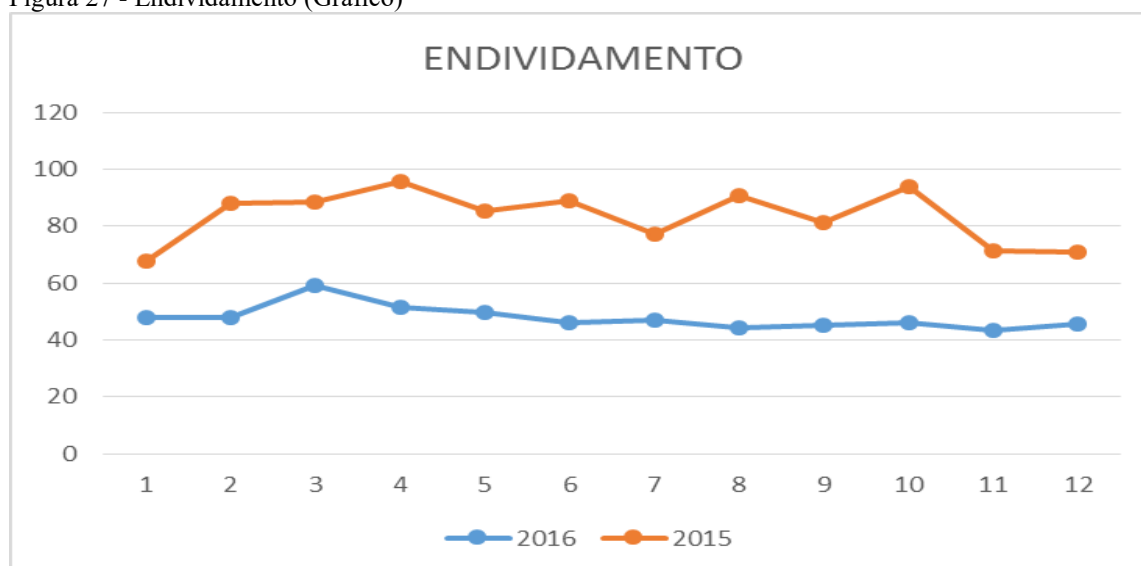
Passivo Circulante + Passivo Não Circulante / Patrimônio Líquido

Tabela 52 - Endividamento

DEZEMBRO					
Indicadores	Cálculo	Indica	Interpretação	2016	2015
Endividamento (Participação do Capital de Terceiros)	$\frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	Percentual de uso de recursos de terceiros (onerosos) em relação aos recursos próprios.	Quanto menor, melhor	$\frac{10.941 + 1.276}{26.820} = 45,55$	$\frac{11.216 + 2.630}{19.501} = 71,00$



Figura 27 - Endividamento (Gráfico)



### Endividamento Curto Prazo

Indica a concentração dos recursos de terceiros devidos a curto prazo. Confronta o passivo circulante com o total de capital de terceiros.

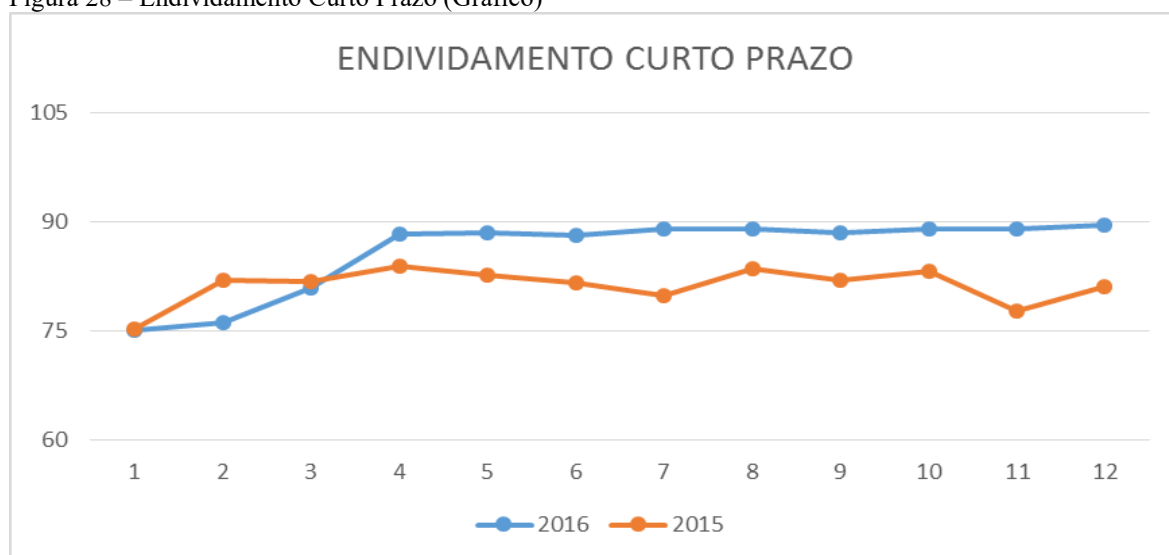
Passivo Circulante / Passivo Circulante + Passivo Não Circulante

Tabela 53 – Endividamento Curto Prazo

DEZEMBRO					
Indicadores	Cálculo	Indica	Interpretação	2016	2015
Endividamento curto prazo	$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Passivo circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}$	Mostra a participação percentual das obrigações a curto prazo em relação à dívida total	Quanto menor, Melhor	$\frac{10.941}{10.941+1.276} = 89,56$	$\frac{11.216}{11.216+2.630} = 81,01$



Figura 28 – Endividamento Curto Prazo (Gráfico)



### Endividamento Longo Prazo

Indica o quanto a empresa está comprometida com as dívidas classificadas no passivo não circulante.

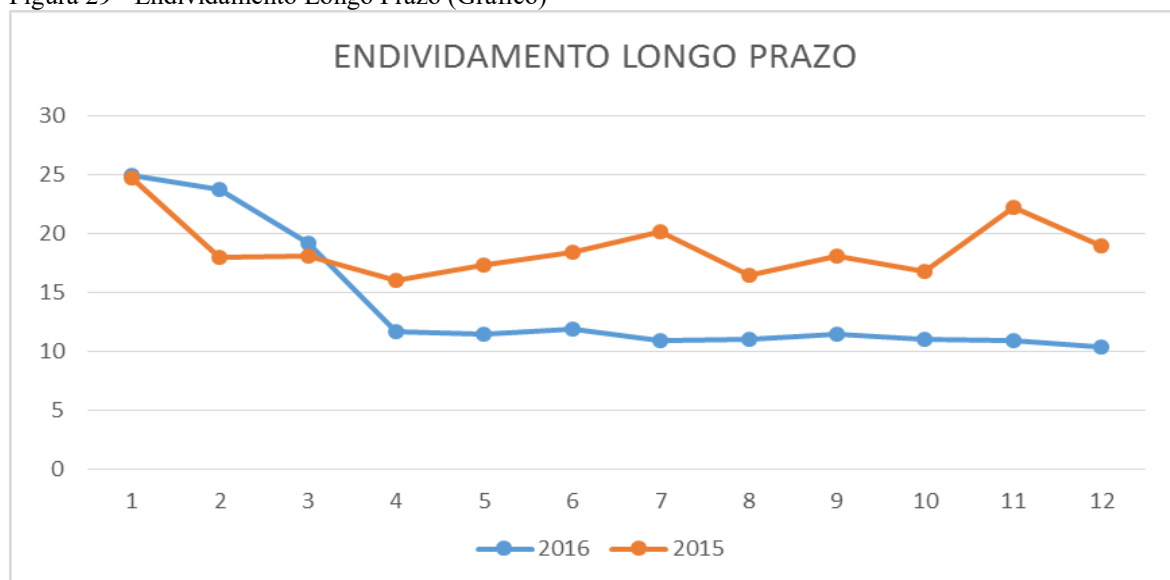
Passivo Não Circulante / Passivo Circulante + Passivo Não Circulante

Tabela 54 – Endividamento Longo Prazo

DEZEMBRO					
Indicadores	Cálculo	Indica	Interpretação	2016	2015
Endividamento longo prazo	$\frac{\text{Passivo Não Circulante}}{\text{Passivo circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}$	Mostra a participação percentual das obrigações a longo prazo em relação à dívida total	Quanto menor, Melhor	$\frac{1.276}{10.941+1.276} = 10,44$	$\frac{2.630}{11.216+2.630} = 18,99$



Figura 29 - Endividamento Longo Prazo (Gráfico)



### Endividamento Geral

Indica a dependência financeira da empresa em relação ao capital de terceiros.

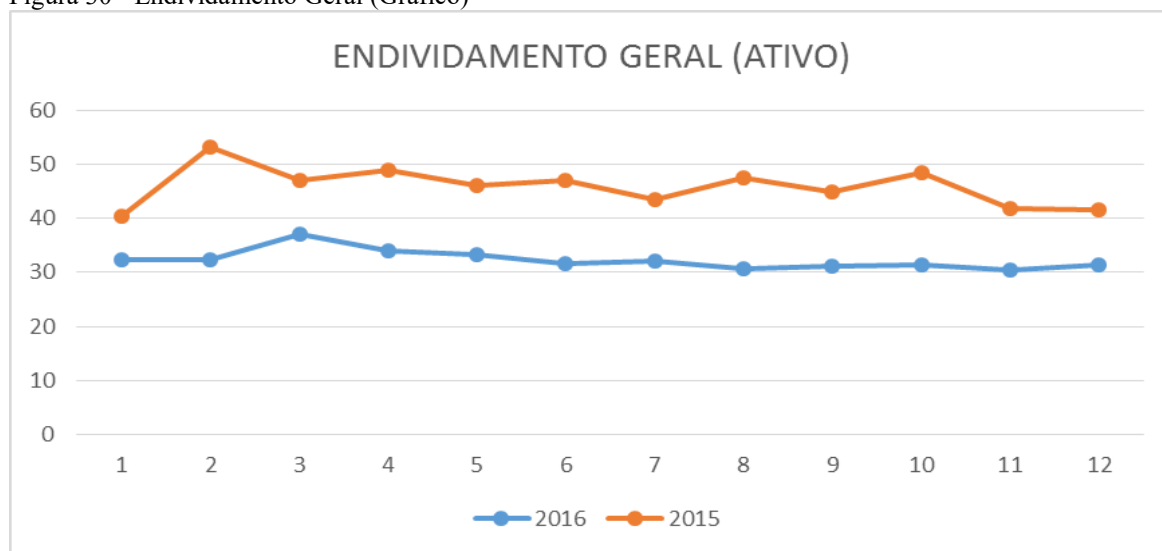
Passivo Circulante + Passivo Não Circulante/Ativo

Tabela 55 – Endividamento Geral

DEZEMBRO					
Indicadores	Cálculo	Indica	Interpretação	2016	2015
Endividamento Geral	$\frac{\text{Passivo circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}{\text{Ativo}}$	Mede a proporção dos ativos totais da empresa financiada por terceiros.	Quanto menor, melhor	$\frac{10.941 + 1.276}{39.037} = 31,30$	$\frac{11.216 + 2.630}{33.347} = 41,52$



Figura 30 - Endividamento Geral (Gráfico)



### **Imobilização do Capital Próprio (Imobilização do Patrimônio Líquido)**

Indica quanto do Patrimônio Líquido da empresa está aplicado no Ativo Imobilizado, ou seja, o quanto do Ativo Imobilizado da empresa é financiado pelo seu Patrimônio Líquido, evidenciando, dessa forma, a maior ou menor dependência de recursos de terceiros para manutenção dos negócios.

As aplicações dos recursos do Patrimônio Líquido são mutuamente exclusivas do Ativo Circulante e do Ativo Imobilizado. Quanto mais a empresa investir no Ativo Imobilizado, menos recursos próprios sobrarão para o Ativo Circulante, e, em consequência, maior será a dependência de capitais de terceiros para o financiamento do Ativo Circulante.

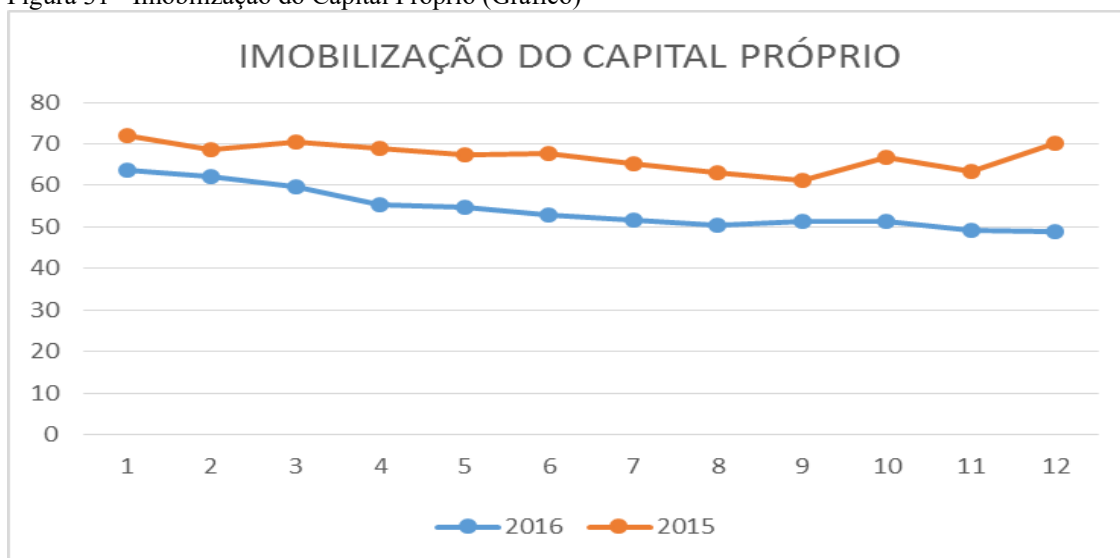
$$\text{ICP} = \text{Ativo Imobilizado} / \text{Patrimônio Líquido}$$

Tabela 56 – Imobilização do Capital Próprio

DEZEMBRO					
Indicadores	Cálculo	Indica	Interpretação	2016	2015
Imobilização do Capital Próprio (ICP)	$\text{ICP} = \frac{\text{Ativo Imobilizado}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	Mostra quanto do patrimônio líquido foi aplicado no ativo imobilizado.	Quanto menor, melhor	$\frac{13.143}{26.820} = 49,00$	$\frac{13.683}{19.501} = 70,17$



Figura 31 - Imobilização do Capital Próprio (Gráfico)



## 7.2 TRATAMENTO CONTÁBIL DA DEPRECIÇÃO, DA AMORTIZAÇÃO E DA EXAUSTÃO DE ITENS DO PATRIMÔNIO E AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO DE ATIVOS E PASSIVOS

No encerramento do exercício financeiro, os métodos de depreciação, as vidas úteis e os valores residuais são revistos e eventuais ajustes são reconhecidos como mudança de estimativas contábeis.

### Reconhecimento e mensuração

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

### Custos subsequentes

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

### Depreciação/Amortização

Itens do ativo imobilizado são depreciados/amortizados pelo método linear no resultado do exercício baseado na vida útil econômica estimada dos bens. A depreciação se inicia 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 bens da entidade que sofrem amortizações são os bens de terceiros. As taxas anuais variam entre 4% a 36%, levando em consideração a vida útil do bem. No encerramento do exercício financeiro, os métodos de depreciação, as vidas úteis e os valores residuais são revistos e eventuais ajustes são reconhecidos como mudança de estimativas contábeis. Os terrenos não são depreciados.



### **Reserva de reavaliação**

Em abril de 2005, a Entidade procedeu à reavaliação dos terrenos e edificações, sendo a realização dessa reserva efetuada à medida que os bens são depreciados ou alienados.

A Administração da Entidade decidiu manter a reserva de reavaliação conforme permitido pela Lei nº 11.638/07.

### **Ajustes de avaliações patrimoniais**

Em 2010, a Administração aplicou, com base no laudo de empresa especializada, o custo atribuído a terrenos, edificações, veículos, móveis e utensílios, máquinas e equipamentos e equipamentos de informática que possuíam seus valores contábeis substancialmente fora dos valores de mercado. O referido laudo de avaliação, realizado em 14 de dezembro de 2010, determinou como valor justo desses ativos, em 1º de janeiro de 2010, o montante de R\$ 10.917, portanto R\$ 6.713 superior ao valor líquido contábil originalmente registrado, que totalizava R\$ 4.204 à época. O saldo da referida rubrica vem sendo realizado com base nas depreciações, baixas ou alienações dos respectivos bens avaliados, sendo transferido para a rubrica de superávit acumulado.

## **7.3 – SISTEMÁTICA DE APURAÇÃO DE CUSTOS NO ÂMBITO DA UNIDADE**

O SEBRAE mantém compatibilidade conceitual das receitas e das despesas orçamentárias com as contábeis (patrimoniais) ao utilizar o mesmo regime de competência contábil para as despesas e receitas correntes orçamentárias.

A aplicação dos recursos está diretamente vinculada às origens das receitas do Cenário de Recursos. No Sistema de Gestão Estratégica (SGE), os recursos são distribuídos em projetos/atividades em suas respectivas ações. No Módulo de Orçamento, é feito o desdobramento das despesas em Naturezas de Despesas, com distribuição dos valores mês a mês, de acordo com o cronograma de execução planejado.

## **7.4 - DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS EXIGIDAS PELA LEI 6.404/76 E NOTAS EXPLICATIVAS**

As demonstrações contábeis foram elaboradas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, que compreendem os Pronunciamentos Técnicos (coletivamente “CPCs”) emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) aprovados pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e o Manual de Contabilidade do Sistema SEBRAE; 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. Os procedimentos estão suportados na Lei das Sociedades por Ações – Lei 6.404/76 e suas alterações.

Os demonstrativos estão evidenciados no item 9 – *Anexos e Apêndices* a este relatório de gestão, a saber:

ANEXO I – BALANÇO PATRIMONIAL;

ANEXO II – DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADOS;

ANEXO III – DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADOS ABRANGENTES;



ANEXO IV – DEMONSTRAÇÕES DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO;  
ANEXO V – DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA;  
ANEXO VI – DEMONSTRATIVO DE RECURSOS MEDIANTE CONVÊNIOS;  
ANEXO VII – NOTAS EXPLICATIVAS;  
ANEXO VIII – INFORMAÇÕES SOBRE PROCESSOS LICITATÓRIOS.

O parecer dos auditores independentes foi emitido pela empresa KPMG Auditores Independentes no dia de 07 de fevereiro de 2017.



## 8 - CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE

### 8.1 - TRATAMENTO DE DETERMINAÇÕES E RECOMENDAÇÕES DO TCU

As deliberações do TCU envolvendo todos os SEBRAE's são acompanhadas diariamente pelo SEBRAE/NA através do Sistema Push do próprio TCU. Todos os processos são cadastrados nesse sistema e, quando ocorre qualquer mudança no trâmite dos processos, a Unidade Jurídica do SEBRAE/NA comunica ao respectivo SEBRAE interessado. Os processos locais são acompanhados pela Unidade de Assessoria Jurídica do SEBRAE/AL.

Em relação ao apontamento da CGU citado no Relatório nº 201503953, o TCU solicitou ao SEBRAE/AL, através dos Ofícios 0269/2016 – TCU/SECEX/AL e 0270/2016 – TCU/SECEX/AL (Processo TC 028.557/2015-8), razões de justificativa quanto às ocorrências citadas no referido relatório, o que foi atendido de pronto com a juntada de todos os documentos comprobatórios do alegado em Carta da Superintendência – Cta DISUP 132/2016 – de 14 de junho de 2016.

No mais, não ocorreu no período deliberação exarada em Acórdão do Tribunal de Contas da União que ensejasse ao SEBRAE/AL a adoção de tomada de providências.

### 8.2 - TRATAMENTO DE RECOMENDAÇÕES DO ÓRGÃO DE CONTROLE INTERNO

O SEBRAE/AL, no ano de 2016, passou pelo processo de Auditoria Anual de Contas do Exercício de 2015 realizado pela Controladoria Geral da União - Regional Alagoas (CGU/AL), resultando em 10 recomendações distribuídas em 8 constatações. Os pontos decorrentes dos trabalhos de auditoria estão listados a seguir:

Tabela 57– Situação das recomendações do OCI que permanecem pendentes de atendimento no exercício

QUADRO 8.2.A– SITUAÇÃO DAS RECOMENDAÇÕES DO OCI QUE PERMANECEM PENDENTES DE ATENDIMENTO NO EXERCÍCIO			
Denominação Completa			Código SIORG
Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Alagoas			N/A
Recomendações do OCI			
Recomendações Expedidas pelo OCI			
Ordem	Identificação do Relatório de Auditoria	Item do RA	Comunicação Expedida
1	201601870	1.1.1.1	-
		1.1.1.2	
		1.1.1.3	
		1.1.1.4	
		1.1.1.5	
		1.1.1.6	
		1.1.1.7	
		1.1.1.8	
Órgão/Entidade Objeto da Recomendação			



Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Alagoas	
<b>Descrição da Recomendação</b>	
<p>1.1.1.1 - Estabelecer nos normativos do Programa SEBRAETec que os contratos sejam realizados individualmente por cliente atendido.</p> <p>1.1.1.2 a) - Criar procedimentos padronizados para evitar a ocorrência de confusão de objetos entre contratos do SGC e SEBRAETec.</p> <p>b) - Adicionar aos normativos dos Programas SGC e SEBRAETec a exigência de que a empresa contratada elabore um relatório de execução dos serviços prestados de forma mais detalhada, principalmente para identificar que a atividade desenvolvida, de fato, se enquadra no programa SGC e SEBRAETec.</p> <p>1.1.1.3 a) – Criar um sistema de controle informatizado que permita o bloqueio da contratação de empresas que extrapolem o limite de acesso aos serviços do SEBRAETec, conforme previsto no art. 9º do Regulamento Nacional do Programa</p> <p>b) – Adicionar aos regulamentos do Programa SEBRAETec a exigência de que, via de regra, os contratos do SEBRAETec que tenham por objetivo um serviço cuja execução, sabidamente, deva se prolongar por um longo período de tempo no exercício em questão sejam celebrados num só instrumento a fim de evitar o fracionamento excessivo desses contratos ao longo do ano.</p> <p>1.1.1.4 - Adicionar aos normativos dos Programas SGC e SEBRAETec a exigência de que a confirmação dos vínculos jurídicos entre os profissionais e as empresas credenciadas seja feita, pelo menos, uma vez ao ano, no início do exercício.</p> <p>1.1.1.5 – Elaborar procedimentos padronizados com vistas à aplicação e registro das avaliações dos clientes atendidos pelos Programas SGC e SEBRAETec, como forma de mensurar a satisfação, aplicabilidade e efetividades dos atendimentos.</p> <p>1.1.1.6 – Adicionar aos normativos locais do Programa SEBRAETec a proibição de utilização do Programa para testar uma nova metodologia de serviço a ser prestado, a fim de que os limites de subsídio estabelecidos no Regulamento Nacional sejam observados.</p> <p>1.1.1.7 – Redefinir o procedimento de cobrança das contrapartidas, a fim de que tal cobrança seja realizada, separadamente, a partir de cada contrato celebrado, individualizada por cliente atendido pelo Programa SEBRAETec.</p> <p>1.1.1.8 – Adicionar aos normativos do Programa SEBRAETec a exigência de que o prestador de serviço terceirizado apresente relatório de atividades do serviço executado, bem como que seja submetido às devidas avaliações.</p>	
<b>Providências Adotadas</b>	
<b>Sector Responsável pela Implementação</b>	<b>Código SIORG</b>
<p>1.1.1.1 - Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia</p> <p>1.1.1.2 – Unidade de Gestão de Compras / Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia</p> <p>1.1.1.3 - Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia</p> <p>1.1.1.4 - Unidade de Gestão de Compras / Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia</p> <p>1.1.1.5 – Unidade de Gestão Estratégica / Unidade de Gestão de Compras</p> <p>1.1.1.6 – Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia</p> <p>1.1.1.7 – Unidade de Administração e Finanças / Unidade de Tecnologia da Informação e Processos</p> <p>1.1.1.8 – Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia</p>	N/A
<b>Justificativa para o seu não Cumprimento</b>	
<p>Após a auditoria anual de contas – Exercício 2015, realizada pela Controladoria Geral da União – (CGU) foram perpetradas várias recomendações, no entanto, após as mudanças ocorridas na estrutura ministerial do Governo Federal, o SEBRAE/AL está sob jurisdição da Ciset/PR e até o presente momento não recebemos a notificação para pactuar o Plano de Providências Permanente (PPP).</p>	
<b>Análise Crítica dos Fatores Positivos/Negativos que Facilitaram/Prejudicaram a Adoção de Providências pelo Gestor</b>	



Os planos de ação decorrentes de apontamentos feitos pela CGU são acompanhados pela Unidade de Auditoria Interna mensalmente através de *follow-up*, inclusive os planos de ação de exercícios anteriores que estão acostados no Sistema Monitor, criado pela CGU para monitorar as ações de controle. A tabela a seguir apresenta a seguinte posição:

Tabela 58 – Posição das recomendações de exercícios anteriores em monitoramento pelo OCI

Unidade Gestora	Recomendações				Rec. em Monitoramento		Rec. providências do Gestor	
	Atendidas	Canceladas	Em Monitoramento	Outras Situações	Em análise pela CGU	Para Providências do Gestor	No prazo	Prazo Expirado
SEBRAE/AL	16	0	6	0	6	0	0	0
<b>Nota:</b> <b>1 – Posição em 13/01/2017 obtida no Sistema Monitor da CGU</b>								
Fonte: Sistema Monitor CGU								

### 8.3 - MEDIDAS ADMINISTRATIVAS PARA APURAÇÃO DE RESPONSABILIDADE POR DANO AO ERÁRIO

O SEBRAE/AL tem em sua estrutura organizacional Unidades de Suporte e Gestão dotadas de pessoas com conhecimento técnico e suporte tecnológico para, caso necessário, adotar administrativamente as medidas cabíveis contra quem causou dano a Instituição.

Os contratos ou convênios firmados pelo SEBRAE/AL preveem cláusulas de penalidade pelo descumprimento no todo ou em parte do objeto pactuado.

A seguir, apresentaremos as penalidades, por tipo de medida administrativa, aplicadas pelo SEBRAE/AL no exercício de 2016:

Tabela 59 - Medidas de penalidades adotadas em 2016

CONTRATO / PROCESSO	EMPRESA	OBJETO DO CONTRATO	CAUSA DA PENALIDADE	TIPO DA PENALIDADE
Contrato nº 02/2015	COOPERATIVA MISTA DOS TAXISTAS DE MACEIÓ LTDA. - COOPERTAXI	Serviços de “Rádio Táxi”;	Descumprimento de obrigações contratuais assumidas, quanto à inobservância de prazos e condições para prestação dos serviços e posterior descumprimento da prestação de garantia contratual assumida.	Advertência em primeiro momento e posterior aplicação da penalidade de multa moratória no importe de 2% (dois por cento) calculados sobre o valor do contrato.
Ata de Registro de Preço Nº 005/2015.	MKS COMÉRCIO DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS LTDA.	Fornecimento dos materiais de expediente, copa e refeitório;	Descumprimento de obrigações contratuais assumidas, quanto à inobservância de prazos e condições da prestação de serviços.	Suspensão temporária do direito de licitar ou contratar com o SISTEMA SEBRAE, pelo prazo de 02 (dois) anos.



Contrato 100/2015	SAN'T ANA REPRESENTAÇÃO, COMÉRCIO E SERVIÇOS LTDA.	Serviços de manutenção corretiva e preventiva, em aparelhos de ar condicionado;	Inexecução parcial do objeto contratado;	Advertência.
Contrato nº 026/2014	AEROTURISMO O AGÊNCIA DE VIAGENS LTDA.	Serviços de agência de viagem;	Descumprimento de obrigações contratuais assumidas evidenciadas nos autos;	Advertência em primeiro momento e posterior Rescisão Contratual cumulada com a suspensão temporária do direito de licitar ou contratar com o Sistema SEBRAE por 01 (um) ano.
Contrato nº 083/2015	ÁGUAS MINERAIS DO NORDESTE LTDA. - EPP	Fornecimento de água mineral natural;	Descumprimento reiterado de obrigações contratuais assumidas, quanto à inobservância de prazos e condições para prestação dos serviços;	Advertência em primeiro momento e posterior Rescisão Contratual cumulada com a suspensão temporária do direito de licitar ou contratar com o Sistema SEBRAE por 01 (um) ano.
Ata de Registro de Preço nº 04/2015	SBX LIVRARIA E PAPELARIA LTDA. - EPP.	Fornecimento de materiais de expediente;	Descumprimento reiterado de obrigações contratuais assumidas;	Suspensão Temporária do Direito de Licitar ou Contratar com o Sistema SEBRAE por 02 (dois) anos.
Contrato nº 038/2016	IBIAEON CONTABILIDADE, CONSULTORIA PATRIMONIAL, AVALIAÇÕES E INFORMÁTICA LTDA.-EPP.	Serviços de gestão patrimonial;	Inexecução parcial do objeto contratado;	Rescisão Contratual.
Contrato nº00930/2016	F5 CONSULTORIA E ATUALIZAÇÃO EMPRESARIAL	Serviços de consultoria/instrutoria;	Descumprimento parcial de obrigações contratuais assumidas.	Advertência.
Contratos nº 01105/2016,	SM CONSULTORIA	Serviços de consultoria/instrutoria;	Descumprimento reiterado de obrigações	DESCREDENCIAMENTO junto ao Sistema de



00713/2016, 00658/2016;	A E EVENTOS LTDA.		contratuais assumidas e no instrumento editalício.	Credenciados do SEBRAE.
Contratos nº 001330/2016, 01592/2016 01339/2016 e	PRAEMIUN GESTÃO EM CONSULTORI A EMPRESARIA L	Serviços de consultoria/instrutoria;	Descumprimento parcial de obrigações contratuais assumidas.	Advertência.

**Fonte:** Unidade de Assessoria Jurídica

Tabela 60 - Informações sobre os processos em Tomadas de Contas Especiais

Casos de dano objeto de medidas administrativas internas	Tomadas de Contas Especiais							
	Não Instauradas			Instauradas				
	Dispensadas			Não remetidas ao TCU				
	Débito < R\$ 75.000	Prazo > 10 anos	Outros Casos	Arquivamento			Não enviadas > 180 dias do exercício instauração	Remetidas ao TCU (1, 2)
				Recebimento Débito	Não Comprovação	Débito < R\$ 75.000		
2								2

**Notas:**

- (1) TCE Nº 000.814/2013-0 – Prestação de contas do Convênio Nº 30/2004 – Acórdão nº 9579/2015 – TCU 2ª Câmara – Julgou procedente o recolhimento de valores a serem repassados aos cofres do SEBRAE/AL – Instrução de ação executiva, a ser peticionada pelo SEBRAE, com o intuito de obter indenização.
- (2) TCE Nº 001.604/2013-9 – Prestação de contas do Convênio Nº 26/2004 – Acórdão nº 2973/2015 – TCU 2ª Câmara - Julgou procedente o recolhimento de valores a serem repassados aos cofres do SEBRAE/AL. A parte interpôs recurso, que foi indeferido. Início das diligências pelo Tribunal para cobrar e obter o ressarcimento e indenização do SEBRAE/AL. Aguardando pagamento espontâneo do requerido e em caso negativo, será iniciada diligência para execução forçada, bloqueio de bens, etc.

**Fonte:** Unidade de Assessoria Jurídica

**MARCOS ANTÔNIO DA ROCHA VIEIRA**  
DIRETOR SUPERINTENDENTE

**RONALDO DE MORAES E SILVA**  
DIRETOR TÉCNICO

**JOSÉ ROBERVAL CABRAL DA SILVA GOMES**  
DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS

## Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Alagoas - SEBRAE/AL

### ANEXO I

**Balancos patrimoniais em 31 de dezembro de 2016 e 2015**  
(Em milhares de Reais)

Ativo	Nota	31/12/2016	31/12/2015	Passivo	Nota	31/12/2016	31/12/2015
<b>Ativo circulante</b>				<b>Passivo circulante</b>			
Caixa e equivalentes de caixa	4	17.919	13.648	Benefícios a empregados de curto prazo e obrigações fiscais	12	929	970
Aplicações financeiras	5	1.572	1.364	Obrigações com convênios e contratos	13	674	957
Valores a receber	6	347	292	Contas a pagar a fornecedores e outros	14	3.168	4.202
Numerários vinculados a convênios e programas	7	447	1.635	Obrigações trabalhistas	15	2.855	2.720
Adiantamentos concedidos		506	509	Obrigações com o Sistema SEBRAE	8	3.315	2.367
Créditos com o Sistema SEBRAE	8	2.367	2				
Transações com convênios a executar	9	1.797	1.885	<b>Total do passivo circulante</b>		<b>10.941</b>	<b>11.216</b>
Outros créditos	10	885	287				
<b>Total do ativo circulante</b>		<b>25.840</b>	<b>19.622</b>				
<b>Ativo não circulante</b>				<b>Passivo não circulante</b>			
Depósitos judiciais	16	54	42	Provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas	16	983	1.741
Imobilizado	11	13.143	13.683	Obrigações com o Sistema SEBRAE	8	293	889
<b>Total do ativo não circulante</b>		<b>13.197</b>	<b>13.725</b>	<b>Total do passivo não circulante</b>		<b>1.276</b>	<b>2.630</b>
				<b>Total do passivo</b>		<b>12.217</b>	<b>13.846</b>
				<b>Patrimônio líquido</b>			
				Superávits acumulados		19.126	11.720
				Ajustes de avaliação patrimonial		7.694	7.781
				<b>Total do patrimônio líquido</b>		<b>26.820</b>	<b>19.501</b>
<b>Total do ativo</b>		<b>39.037</b>	<b>33.347</b>	<b>Total do passivo e patrimônio líquido</b>		<b>39.037</b>	<b>33.347</b>

MARCOS ANTÔNIO DA ROCHA VIEIRA  
DIRETOR SUPERINTENDENTE

RONALDO DE MORAES E SILVA  
DIRETOR TÉCNICO

JOSÉ ROBERVAL CABRAL DA SILVA GOMES  
DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS

ROSINEIDE DOS SANTOS SILVA  
CONTADORA - CRC/AL - 006941/O-1

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

**Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Alagoas - SEBRAE/AL**  
**ANEXO II**

**Demonstrações dos resultados**

**Exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e 2015**

*(Em milhares de Reais)*

	Nota	31/12/2016	31/12/2015
<b>Receitas</b>			
Receitas com contribuição social e nacional (CSO e CSN)	18	49.397	63.911
Receitas de empresas beneficiadas	19	1.338	1.528
Receitas de convênios, subvenções e auxílios financeiros	20	1.493	2.401
Outras receitas operacionais	21	1.383	1.192
Total das receitas		<b>53.611</b>	<b>69.032</b>
<b>Despesas</b>			
Despesas com pessoal, encargos e benefícios sociais	22	(20.614)	(20.005)
Despesas com serviços profissionais e contratados	23	(19.097)	(33.725)
Custos e despesas com operacionalização	24	(5.753)	(12.059)
Despesas com programas e convênios	25	(1.517)	(1.386)
Despesas com provisões		(197)	(558)
Despesas com depreciação e amortização		(688)	(635)
Outras		(804)	(872)
Total das despesas		<b>(48.670)</b>	<b>(69.240)</b>
<b>Superávit (Déficit) antes do resultado financeiro líquido</b>		<b>4.941</b>	<b>(208)</b>
Receitas financeiras	26	2.482	2.346
Despesas financeiras	26	(104)	(86)
<b>Resultado financeiro líquido</b>		<b>2.378</b>	<b>2.260</b>
<b>Superávit (déficit) do exercício</b>		<b>7.319</b>	<b>2.052</b>

MARCOS ANTÔNIO DA ROCHA VIEIRA  
DIRETOR SUPERINTENDENTE

RONALDO DE MORAES E SILVA  
DIRETOR TÉCNICO

JOSÉ ROBERVAL CABRAL DA SILVA GOMES  
DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS

ROSINEIDE DOS SANTOS SILVA  
CONTADORA - CRC/AL - 006941/O-1

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

**Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Alagoas - SEBRAE/AL**  
**ANEXO III**

**Demonstrações dos resultados abrangentes**

**Exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e 2015**

*(Em milhares de Reais)*

	31/12/2016	31/12/2015
Superávit (déficit) do exercício	7.319	2.052
Outros resultados abrangentes	-	-
<b>Resultado abrangente total</b>	<b>7.319</b>	<b>2.052</b>

MARCOS ANTÔNIO DA ROCHA VIEIRA  
DIRETOR SUPERINTENDENTE

RONALDO DE MORAES E SILVA  
DIRETOR TÉCNICO

JOSÉ ROBERVAL CABRAL DA SILVA GOMES  
DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS

ROSINEIDE DOS SANTOS SILVA  
CONTADORA - CRC/AL - 006941/O-1

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

**Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Alagoas - SEBRAE/AL**  
**ANEXO IV**

**Demonstrações das mutações do patrimônio líquido**

**Exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e 2015**

*(Em milhares de Reais)*

	<b>Superávits acumulados</b>	<b>Ajustes de avaliação patrimonial</b>	<b>Total do patrimônio líquido</b>
<b>Saldo em 1º de janeiro de 2015</b>	<b>9.580</b>	<b>7.869</b>	<b>17.449</b>
Realização do ajuste de avaliação patrimonial	88	(88)	-
Superávit do exercício	<u>2.052</u>	<u>-</u>	<u>2.052</u>
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2015</b>	<b><u>11.720</u></b>	<b><u>7.781</u></b>	<b><u>19.501</u></b>
Realização do ajuste de avaliação patrimonial	87	(87)	-
Superávit do exercício	<u>7.319</u>	<u>-</u>	<u>7.319</u>
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2016</b>	<b><u>19.126</u></b>	<b><u>7.694</u></b>	<b><u>26.820</u></b>

MARCOS ANTÔNIO DA ROCHA VIEIRA  
DIRETOR SUPERINTENDENTE

RONALDO DE MORAES E SILVA  
DIRETOR TÉCNICO

JOSÉ ROBERVAL CABRAL DA SILVA GOMES  
DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS

ROSINEIDE DOS SANTOS SILVA  
CONTADORA - CRC/AL - 006941/O-1

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

**Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Alagoas - SEBRAE/AL**  
**ANEXO V**

**Demonstrações dos fluxos de caixa**

**Exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e 2015**

*(Em milhares de Reais)*

	<b>2016</b>	<b>2015</b>
<b>Fluxo de caixa das atividades operacionais</b>		
<b>Resultado do exercício</b>	<b>7.319</b>	<b>2.052</b>
Ajustes para:		
Depreciação e amortização	688	635
Baixa do ativo imobilizado	-	31
Provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas	284	(533)
Provisão para imposto de renda sobre aplicação financeira	33	26
Reversão de provisão de causas trabalhistas	(1.042)	830
Reversão de provisão para remuneração variável	(286)	(216)
	<b>6.996</b>	<b>2.825</b>
<b>Redução (aumento) nos ativos</b>		
Valores a receber	(55)	(111)
Numerários vinculados a convênios e programas	1.188	509
Adiantamentos concedidos	3	(69)
Créditos com o Sistema SEBRAE	(2.365)	287
Transações com convênios a executar	88	129
Outros créditos	(598)	236
Depósitos judiciais	(12)	(29)
Subtotal	<b>(1.751)</b>	<b>952</b>
<b>Aumento (redução) nos passivos</b>		
Benefícios a empregados de curto prazo e obrigações fiscais	(41)	(98)
Obrigações com convênios e contratos	(283)	(544)
Contas a pagar a fornecedores e outros	(1.034)	1.297
Obrigações trabalhistas	421	445
Obrigações com o Sistema SEBRAE	1.430	337
Subtotal	<b>493</b>	<b>1.437</b>
<b>Caixa gerado pelas atividades operacionais</b>	<b>5.738</b>	<b>5.214</b>
Juros pagos	(77)	(105)
<b>Caixa gerado pelas atividades operacionais</b>	<b>5.661</b>	<b>5.109</b>
<b>Fluxo de caixa de atividades de investimento</b>		
Adições nas aplicações financeiras	(241)	(240)
Adições ao ativo imobilizado	(148)	(218)
<b>Fluxo de caixa utilizado nas atividades de investimento</b>	<b>(389)</b>	<b>(458)</b>
<b>Fluxo de caixa das atividades de Financiamento</b>		
Amortização de operações com SEBRAE Nacional	(1.001)	(731)
<b>Caixa líquido utilizado nas atividades de financiamento</b>	<b>(1.001)</b>	<b>(731)</b>
<b>Aumento líquido em caixa e equivalentes de caixa</b>	<b>4.271</b>	<b>3.920</b>
Caixa e equivalentes de caixa no início do exercício	13.648	9.728
<b>Caixa e equivalentes de caixa no final do exercício</b>	<b>17.919</b>	<b>13.648</b>

MARCOS ANTÔNIO DA ROCHA VIEIRA  
DIRETOR SUPERINTENDENTE

RONALDO DE MORAES E SILVA  
DIRETOR TÉCNICO

JOSÉ ROBERVAL CABRAL DA SILVA GOMES  
DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS

ROSINEIDE DOS SANTOS SILVA  
CONTADORA - CRC/AL - 006941/O-1

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

SEBRAE - ALAGOAS													
DEMONSTRATIVO DE RECURSOS MEDIANTE CONVÊNIOS - POSIÇÃO EM 31/12/2016													
PARCEIROS / PROPONENTES	CONVÊNIO ASSINADOS				MOVIMENTAÇÃO ATÉ 31/12/15				MOVIMENTAÇÃO EM 2016			RECURSOS FINANCEIROS A TRANSFERIR	SALDO A PRESTAR CONTAS EM 31/12/2016
	Nº.	VENCIMENTO	VALOR GLOBAL DO CONVÊNIO	VALOR FINANCEIRO DO SEBRAE	TRANSFERÊNCIAS FINANCEIRAS	PRESTAÇÃO DE CONTAS	DEVOLUÇÃO DE SALDO REMANESCENTE	SALDO A PRESTAR CONTAS	TRANSFERÊNCIAS FINANCEIRAS	DEVOLUÇÃO DE SALDO REMANESCENTE	PRESTAÇÃO DE CONTAS		
1	2	3	4	5	6	7	8	9=(6-7-8)	10	11	12	13=(5-6-10)	14=(9+10-11-12)
ASSOCIAÇÃO REDE METROLÓGICA DE ALAGOAS - RMAL	01/14	27/01/17	923.402,47	540.107,00	180.036,00	-	-	180.036,00	180.036,00	-	151.933,18	180.035,00	208.138,82
OBJETO: Fortalecer a cultura metrológica no Estado de Alagoas.													
Nota: Covenente solicitou prorrogação de prazo do convênio que encontra-se na área técnica para análise.													
ASSOCIAÇÃO JUNIOR ACHIEVEMENT DE ALAGOAS	08/14	15/10/15	73.338,80	43.180,00	43.180,00	17.665,81	-	25.514,19	-	12.540,41	12.973,78	-	-
OBJETO: Desenvolver o pensamento e a cultura empreendedora junto a 8.500 alunos do ensino fundamental e médio, através da aplicação de programas de empreendedorismo.													
Nota: Convênio encerrado													
FEJAL - FUNDAÇÃO EDUCACIONAL JAYME DE ALTAVILA - CESMAC	05/14	06/04/17	139.507,50	97.082,50	64.182,50	-	-	64.182,50	32.900,00	-	56.318,52	-	40.763,98
OBJETO: Criação e desenvolvimento do ecossistema empreendedor dentro da FEJAL, através do fortalecimento e dissiminação de ações de cultura e prática empreendedora, a partir da criação de relações institucionais e envolvimento no entorno da Instituição.													
Nota:													
FEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS DO ESTADO DE ALAGOAS - FEDERALAGOAS	05/15	04/08/17	1.151.820,00	691.140,00	172.785,00	-	-	172.785,00	172.785,00	-	172.785,00	345.570,00	172.785,00
OBJETO: Desenvolvimento Empresarial e Fomento ds MPE's Alagoanas, através do associativismo e núcleos setoriais, auxiliando na melhoria da gestão e qualidade dos serviços (Programa Empreender)													
Nota:													
FAPEC - Faculdade de Tecnologia de Alagoas -FAT	04/14	16/02/17	176.450,00	123.515,00	83.515,00	-	-	83.515,00	-	-	-	40.000,00	83.515,00
OBJETO: Criação e desenvolvimento do ecossistema empreendedor dentro da FAPEC, através do fortalecimento e dissiminação de ações de cultura e prática empreendedora, a partir da criação de relações institucionais e envolvimento no entorno da Instituição.													
Nota: Enviado 2º parecer de pendência nº- 052/2016 relativa a Prestação de Contas da primeira parcela. Aguardando resolução.													
ICTAL - INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO DE ALAGOAS	10/11	29/12/15	1.393.021,85	160.690,00	160.690,00	69.022,73	-	91.667,27	-	78.826,51	12.840,76	-	-
OBJETO: Execução de ações que visam a implementação e gestão do programa de Avicultura Familiar no Estado de Alagoas - PAF.													
Nota: Convênio Encerrado													
IEL/AL - INSTITUTO EUVALDO LODI	01/16	28/06/17	184.000,00	100.000,00	-	-	-	-	100.000,00	-	-	-	100.000,00
OBJETO: "Elaboração de um plano de negócio, analisando os aspectos, organizacionais, técnicos, mercadológicos e financeiros para reativação da indústria de laticínios da Cooperativa de Produção Leiteira de Alagoas – CPLA (antiga Fábrica Camila), com capacidade de processamento de 300 mil litros/dia, visando beneficiar cerca de 10 mil agricultores familiares do Agreste e Sertão de Alagoas e gerando aproximadamente 250 empregos diretos".													
Nota: Enviado parecer de pendência nº- 058/2016 relativa a Prestação de Contas da primeira parcela. Aguardando resolução. Foi apropriado orçamentariamente o valor R\$ 50.000,00 com previsão de desembolso financeiro para o exercício de 2017.													
MAC - MOVIMENTO ALAGOAS COMPETITIVA	06/15	02/07/16	768.993,00	459.125,00	259.000,00	-	-	259.000,00	200.125,00	36.162,44	422.962,56	-	-
OBJETO: Promover a qualidade, produtividade e competitividade das MPEs do Estado pela melhoria da gestão da qualidade com base nos critérios da FNQ através da realização do prêmio MPE Brasil - Ciclo 2015													
Nota: Convênio encerrado													
MAC - MOVIMENTO ALAGOAS COMPETITIVA	02/16	11/07/17	365.483,00	217.477,00	-	-	-	-	110.000,00	-	-	107.477,00	110.000,00
OBJETO: Promover a qualidade, produtividade e competitividade das MPE's do Estado de Alagoas pela melhoria da gestão com base no MEG, da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, tendo como ferramenta a realização do Prêmio MPE Brasil - Ciclo 2016.													
SINDICER - SINDICATO DAS INDUSTRIAS CERAMICAS DO ESTADO DE ALAGOAS	09/14	30/10/16	484.453,92	276.234,00	184.156,00	80.314,62	-	103.841,38	92.078,00	-	88.189,24	-	107.730,14
OBJETO: apoiar as 29 indústrias cerâmicas, buscando soluções a questões ligadas à melhoria do processo, da qualidade do produto e gestão ambiental, proporcionando redução de desperdício, aumento da produtividade e ampliação do número de empresas que inovam.													
Nota: Prestação de Contas da última parcela em análise no Núcleo de Convênios e Contratos.													

SEBRAE - ALAGOAS													
DEMONSTRATIVO DE RECURSOS MEDIANTE CONVÊNIOS - POSIÇÃO EM 31/12/2016													
PARCEIROS / PROPONENTES	CONVÊNIO ASSINADOS				MOVIMENTAÇÃO ATÉ 31/12/15				MOVIMENTAÇÃO EM 2016			RECURSOS FINANCEIROS A TRANSFERIR	SALDO A PRESTAR CONTAS EM 31/12/2016
	Nº.	VENCIMENTO	VALOR GLOBAL DO CONVÊNIO	VALOR FINANCEIRO DO SEBRAE	TRANSFERÊNCIAS FINANCEIRAS	PRESTAÇÃO DE CONTAS	DEVOLUÇÃO DE SALDO REMANESCENTE	SALDO A PRESTAR CONTAS	TRANSFERÊNCIAS FINANCEIRAS	DEVOLUÇÃO DE SALDO REMANESCENTE	PRESTAÇÃO DE CONTAS		
1	2	3	4	5	6	7	8	9=(6-7-8)	10	11	12	13=(5-6-10)	14=(9+10-11-12)
SINDICER - SINDICATO DAS INDUSTRIAS CERAMICAS DO ESTADO DE ALAGOAS	05/16	12/12/18	685.370,75	396.690,75	-	-	-	-	30.000,00	-	-	366.690,75	30.000,00
OBJETO: Promover a sustentabilidade em 24 micro e pequenas indústrias de cerâmica vermelha, com ações de inovação tecnológica, eficiência energética, acesso a mercados e licenciamento ambiental, que permitam melhorias nos processos produtivos contribuindo para o aumento da produtividade das indústrias cerâmicas com foco na ampliação de mercado local e regional, através desse projeto, no horizonte de 2016 a 2018													
Nota:													
SINDUSCON - SINDICATO DA INDÚSTRIA E DA CONSTRUÇÃO CIVIL EM MACEIÓ	08/15	28/02/18	569.400,00	338.400,00	154.800,00	-	-	154.800,00	154.800,00	-	130.440,00	28.800,00	179.160,00
OBJETO: Aumentar a produtividade e promover a competitividade para o desenvolvimento da Cadeia Produtiva da Construção Civil em Maceió e entorno.													
SINDPAN/AL - SINDICATO DA INDUSTRIA DE PANIFICAÇÃO, CONFEITARIA, BOLOS, BOLACHAS, BISCOITOS E MASSAS ALIMENTÍCIAS DE ALAGOAS	09/15	18/03/18	512.340,00	472.150,00	157.383,33	-	-	157.383,33	157.383,33	-	138.347,03	157.383,34	176.419,63
OBJETO: Aumentar a produtividade em fortalecimento do setor para o desenvolvimento da cadeia de panificação e confeitaria no Estado de Alagoas.													
SINPLAST - SINDICATO DE PLASTICO DE ALAGOAS	05/13	19/08/16	1.313.974,73	426.400,00	272.600,00	217.793,31	-	54.806,69	153.800,00	2.872,39	205.734,30	-	-
OBJETO: Atender as necessidades de aproximadamente quarenta pequenas empresas da cadeia do plástico, quinze pequenos fornecedores da cadeia do plástico, vinte e sete pequenos recicladores e dos profissionais destas pequenas empresas, proporcionando à cadeia um aumento de qualidade, competitividade e produtividade local, regional e nacional.													
Nota: Convênio encerrado													
SENAI /AL - SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL	20/10	30/12/16	1.306.980,00	739.300,00	739.300,00	426.907,06	-	312.392,94	-	-	-	-	312.392,94
OBJETO: Promover o fortalecimento da indústria do Leite de Alagoas.													
SENAER - SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM RURAL	01/15	08/12/17	889.464,17	529.892,00	132.473,00	-	-	132.473,00	132.473,00	-	123.988,93	264.946,00	140.957,07
OBJETO: Capacitação através do Programa de Qualificação Profissional de 5.400 pequenos produtores e suas famílias nos municípios alagoano.													
Nota: Foi apropriado orçamentariamente o valor R\$ 132.473,00 com previsão de desembolso financeiro para o exercício de 2017.													
SENAER - SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM RURAL	10/15	11/11/19	817.664,80	114.953,20	28.738,30	-	-	28.738,30	-	-	-	86.214,90	28.738,30
OBJETO: Promover a competitividade e sustentabilidade dos empreendimentos rurais no semiárido alagoano.													
UFAL - UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS	12/14	27/12/17	176.486,26	112.029,00	63.766,00	-	-	63.766,00	-	-	-	48.263,00	63.766,00
Objeto: "Criação e desenvolvimento de empreendedorismo dentro da Universidade Federal de Alagoas - UFAL, através do fortalecimento e disseminação de ações de cultura e prática empreendedora, a partir da criação de relações institucionais e o envolvimento da comunidade no entorno da Instituição de Ensino Superior."													
Nota: Parecer Técnico nº- 048/16 da UCE do Sebrae/NA autorizando prorrogação de prazo até 27/12/2017.													
UFAL - UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS	04/16	20/09/18	228.644,08	86.730,00	-	-	-	-	43.365,00	-	-	43.365,00	43.365,00
Objeto: "O desenvolvimento e adoção no âmbito das incubadoras de empresas da UFAL (Incubal e Núcleo Espaço Gente) dos procedimentos operacionais do processo de incubação de empresas, tendo como base a metodologia proposta pelo Sebrae/NA e ANPROTEC."													
TOTAIS			11.795.350,33	5.925.095,45	2.696.605,13	811.703,53	-	1.884.901,60	1.559.745,33	130.401,75	1.516.513,30	1.668.744,99	1.797.731,88

SEBRAE - ALAGOAS													
DEMONSTRATIVO DE RECURSOS MEDIANTE CONVÊNIOS - POSIÇÃO EM 31/12/2016													
PARCEIROS / PROPONENTES	CONVÊNIO ASSINADOS				MOVIMENTAÇÃO ATÉ 31/12/15				MOVIMENTAÇÃO EM 2016			RECURSOS FINANCEIROS A TRANSFERIR	SALDO A PRESTAR CONTAS EM 31/12/2016
	Nº.	VENCIMENTO	VALOR GLOBAL DO CONVÊNIO	VALOR FINANCEIRO DO SEBRAE	TRANSFERÊNCIAS FINANCEIRAS	PRESTAÇÃO DE CONTAS	DEVOLUÇÃO DE SALDO REMANESCENTE	SALDO A PRESTAR CONTAS	TRANSFERÊNCIAS FINANCEIRAS	DEVOLUÇÃO DE SALDO REMANESCENTE	PRESTAÇÃO DE CONTAS		
1	2	3	4	5	6	7	8	9=(6-7-8)	10	11	12	13=(5-6-10)	14=(9+10-11-12)

Qt. Conv. Ativos = 15

RESUMO FINANCEIRO		
SALDO A PRESTAR CONTAS EM 31/12/15 (coluna-9)	+	1.884.901,60
TRANSFERENCIAS EM 2016 (coluna-10)	+	1.559.745,33
DEVOLUÇÃO DE SALDO REMANESC. (coluna 11)	-	(130.401,75)
PRESTAÇÃO DE CONTAS 2016 (coluna 12)	-	(1.516.513,30)
SALDO A PRESTAR CONTAS ATÉ 31/12/16 (coluna 14)	=	1.797.731,88

CONCILIAÇÃO CONTÁBIL	Planilha de Controle	Balancete de Verificação	Diferença
CONVÊNIOS ASSINADOS A EXECUTAR = Conta Contábil-1931 (coluna 5-8-11)	5.794.693,70	5.794.693,70	-
CONVÊNIOS A LIBERAR = Conta Contábil-2931 (colunas-13)	1.668.744,99	1.668.744,99	-
CONVÊNIOS COMPROVADOS = Conta Contábil-1932 (coluna 7)	811.703,53	811.703,53	-
CONVÊNIOS LIBERADOS A EXECUTAR = Conta Contábil-2932 (coluna 14)	1.797.731,88	1.797.731,88	-
CONVÊNIOS EXECUTADOS NO EXERCÍCIO = Conta Contábil-2933 (coluna-12)	1.516.513,30	1.516.513,30	-

- Coluna1- Nome da Entidade Executora ou Participe Executor
- Coluna 2- Identificação da numeração e ano da celebração do convênio
- Coluna 3- Data final da vigência do convênio
- Coluna 4- Valor total do convênio. Indicam os aportes que serão feitos pelos parceiros no objeto do convênio, podendo ser financeiros e/ou econômicos
- Coluna 5- Valor do aporte financeiro de responsabilidade do SEBRAE-AL a ser repassado ao parceiro executor
- Coluna 6- Recursos do SEBRAE/AL transferido para o parceiro executor até a data 31/12/15
- Coluna 7- Valor relativo às prestações de contas realizadas até a data de 31/12/15
- Coluna 8- Recursos financeiros devolvidos relativos aos saldos remanescentes de convênios encerrados até a data de 31/12/15
- Coluna 9- Saldo a prestar contas dos aportes financeiros realizado pelo SEBRAE/AL, posição até a data de 31/12/15.
- Coluna 10- Recursos do SEBRAE/AL transferido para o parceiro executor durante o exercício de 2016
- Coluna 11- Recursos financeiros devolvidos relativos aos saldos remanescentes de convênios encerrados no exercício de 2016
- Coluna 12- Valor relativo às prestações de contas realizadas no exercício de 2016
- Coluna 13- Aporte financeiro do SEBRAE/AL que ainda não foram transferidos ao parceiro executor
- Coluna 14- Saldo a prestar contas dos aportes financeiros realizado pelo SEBRAE/AL, posição do exercício de 2016

## **Notas explicativas às demonstrações financeiras**

*(Em milhares de Reais)*

### **1 Contexto operacional**

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Alagoas (“SEBRAE/AL” ou “Entidade”) é uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de serviço social autônomo, regulada por estatuto, tendo por objetivo fomentar o desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico das microempresas e das empresas de pequeno porte industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, notadamente nos campos da economia, administração, finanças e legislação; da facilitação do acesso ao crédito; da capitalização e fortalecimento do mercado secundário de títulos de capitalização daquelas empresas; da ciência, tecnologia e meio ambiente; da capacitação gerencial e da assistência social, em consonância com as políticas nacionais de desenvolvimento. A Sede da Entidade está localizada à Rua Dr. Marinho de Gusmão, nº 46, Centro, Maceió, Alagoas.

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

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

A Entidade tem como associados:

SEBRAE Nacional e demais SEBRAE’s dos outros estados da federação;

Federação do Comércio do Estado de Alagoas - FECOMÉRCIO;

Federação das Indústrias do Estado de Alagoas - FIEA;

Federação das Associações Comerciais do Estado de Alagoas - FEDERALAGOAS;

Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Alagoas - FAEAL;

Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas de Alagoas - FCDL;

Banco do Nordeste do Brasil S.A. - BNB;

Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste - SUDENE;

Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico e Turismo - SEDETUR

Universidade Federal de Alagoas - UFAL;

Banco do Brasil - BB;

Caixa Econômica Federal - CEF;

Instituto Euvaldo Lodi - IEL;

Cooperativa de Colonização Agropecuária e Industrial Pindorama Ltda.; e

Associação de Microcrédito e Desenvolvimento Sócio Econômico de Alagoas - AMICRED.

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

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

Com relação à tributação da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - Cofins, o inciso X do art. 14 e o inciso VI do art. 13, ambos da Medida Provisória nº 2.158-35/2001 determinam que as receitas da atividade própria são isentas para serviços sociais autônomos, criados ou autorizados por lei.

A Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), por meio do art. 47 da Instrução Normativa da nº 247/2002, definiu o conceito de receitas da atividade própria, como sendo as derivadas das atividades próprias somente aquelas decorrentes de contribuições, doações, anuidades ou mensalidades fixadas por lei, assembleia ou estatuto, recebidas de associados ou mantenedores, sem caráter contraprestacional direto, destinadas ao seu custeio e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais.

Além de parecer do tributarista Dr. Roque Carrazza, que concluiu estar o SEBRAE sob a égide constitucional da imunidade tributária, a 13ª. Vara Federal de Porto Alegre, em resposta a uma ação ordinária impetrada por uma unidade regional integrante do Sistema SEBRAE, expediu despacho/decisão de 1ª. instância, de que o art. 47 da referida IN é ilegal, e portanto, não restringe a isenção da Cofins de que trata a MP nº 2.158-35/2001. Essa decisão do Poder Judiciário Federal encontra-se atualmente vigente até a data de conclusão destas demonstrações financeiras.

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

## **2 Base de apresentação das demonstrações financeiras**

### **2.1 Declaração de conformidade e base de mensuração**

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

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

A Diretoria Executiva/Superintendência da Entidade aprovou a emissão destas demonstrações financeiras em 07 de fevereiro de 2017.

### **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 a revisão da vida útil sobre o ativo imobilizado (Nota Explicativa nº 11), provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas (Nota Explicativa nº 16) e os ativos, passivos e premissas de aposentadoria e demais benefícios de risco relativos a planos de benefícios pós-emprego (Nota Explicativa nº 27).

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

As informações sobre julgamentos críticos referentes às políticas contábeis adotadas que tem efeitos significativos sobre os valores reconhecidos nas demonstrações 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 27).

**b. 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. (Nota Explicativa nº 16).

**c. Depreciação de ativos tangíveis**

A depreciação é calculada pelo método linear, a taxas anuais que variam entre 1% a 25%, levando em consideração a vida útil estimada dos bens.

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

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 11).

**2.3 Questões de continuidade operacional**

As demonstrações financeiras foram preparadas com base na continuidade operacional, que pressupõe que o Sebrae/AL conseguirá manter suas ações e cumprir suas obrigações de pagamentos nos próximos exercícios pelo fato de ter suas receitas de CSO/CSN já aprovadas pelo CDN para os exercícios de 2017/2018

O Sebrae/AL apresentou um Superávit de R\$ 7.319 para o exercício findo em 31 de dezembro de 2016 e, nessa data, o ativo circulante excede o passivo circulante em R\$ 14.899.

**3 Principais práticas contábeis**

As principais políticas contábeis adotadas na elaboração das demonstrações financeiras estão definidas abaixo. As políticas foram aplicadas de forma consistente com todos os exercícios apresentados nestas demonstrações financeiras, a menos quando divulgado de forma diversa.

**a. Reconhecimento das receitas e despesas**

As receitas e despesas são contabilizadas pelo regime de competência.

As receitas de Contribuição Social Ordinária - CSO são relacionadas com as transferências periódicas do SEBRAE Nacional para a Entidade, cujo registro é efetuado a partir do momento em que o direito ocorre, sendo normalmente recebida no mês de sua competência (Nota Explicativa nº 18). Essas receitas são relacionadas às transferências sistêmicas e periódicas da Secretaria da Receita Federal do Brasil - SRFB originadas do Instituto Nacional da Seguridade Social - INSS (Lei nº 8.154 de 28 de dezembro de 1990 - contribuição para fiscal das empresas privadas instaladas no país) ao SEBRAE Nacional, que por sua vez repassa os recursos às Unidades regionais do Sistema SEBRAE.

As receitas de Contribuição Social Nacional - CSN são relacionadas com a execução dos projetos eleitos para o exercício e apropriada a partir da execução dos projetos (Nota Explicativa nº 18).

As receitas de convênio com parceiros são apropriadas de acordo com a execução das despesas correlatas aos respectivos convênios de origem (Nota Explicativa nº 20).

As receitas de empresas beneficiadas são reconhecidas quando da efetiva prestação do serviço (Nota Explicativa nº 19).

## **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 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 seus ativos financeiros não derivativos como valores a receber, numerários vinculados a convênios e programas, adiantamentos concedidos, créditos com o sistema SEBRAE, transações com convênios a executar e outros créditos.

#### *Caixa e equivalentes de caixa*

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

### **(ii) Passivos financeiros não derivativos**

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

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

A Entidade tem os seguintes passivos financeiros não derivativos: obrigações com convênio e contratos, contas a pagar a fornecedores e outros, e obrigações com o sistema SEBRAE.

*Contas a pagar a fornecedores e outros*

As contas a pagar a fornecedores e outros são obrigações a pagar por bens e serviços que foram adquiridos no curso normal de suas atividades estatutárias e são classificadas como passivo circulante se o pagamento for devido no curso normal, por até 12 meses. Após esse período, são apresentadas no passivo não circulante. Os montantes são reconhecidos inicialmente pelo valor justo e subsequentemente, se necessário, mensurado pelo custo amortizado com o método de taxa efetiva de juros. (Nota Explicativa nº 14).

**(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 perdas de redução ao valor recuperável (*impairment*) acumuladas.

O custo inclui gastos que são diretamente atribuíveis à aquisição de um ativo e o passivo correspondente, quando aplicável, é reconhecido como provisões no passivo. (Nota Explicativa nº 11)

**(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.

A média das vidas úteis estimadas para o exercício corrente e comparativo estão apresentados na nota 11.

**e. Perda por redução ao valor recuperável de ativos não financeiros (*Impairment*)**

Os ativos não financeiros, incluindo o ativo imobilizado, são revistos para se identificar perdas não recuperáveis sempre que eventos ou alterações nas circunstâncias indicarem que o valor contábil pode não ser recuperável. Quando aplicável, a perda é reconhecida pelo montante em que o valor contábil do ativo ultrapassa seu valor recuperável, que é o maior entre o preço líquido de venda e o valor em uso de um ativo. Para fins de avaliação, os ativos são agrupados no nível mais baixo para o qual existem fluxos de caixa identificáveis separadamente. (Nota Explicativa nº11).

**f. Provisões**

As provisões são reconhecidas apenas quando existe uma obrigação presente (legal ou implícita) resultante de evento passado, seja provável que para a solução dessa obrigação ocorra uma saída de recursos e o montante da obrigação passa a ser razoavelmente estimado. As provisões são constituídas, revistas e ajustadas de modo a refletir a melhor estimativa nas datas das demonstrações. As provisões são mensuradas pelo valor presente dos gastos necessários para liquidar uma obrigação, a qual reflita as avaliações atuais de mercado do valor temporal do dinheiro e dos riscos específicos da obrigação. O aumento da obrigação em decorrência da passagem do tempo é reconhecido como despesa financeira.

O reconhecimento, a mensuração e a divulgação das provisões, contingências ativas e contingências passivas são efetuados, de acordo com os critérios definidos no Pronunciamento Técnico CPC 25 e consideram as premissas definidas pela Administração da Entidade e seus assessores jurídicos. (Nota Explicativa nº 16)

**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 de pagar esse valor em função de serviço passado prestado pelo empregado, e a obrigação possa ser estimada de maneira confiável. (Nota Explicativa nº 12)

***Benefícios pós-emprego***

A Entidade é uma das patrocinadoras solidárias 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 a Entidade 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, a Entidade contrata anualmente um atuário qualificado. (Nota Explicativa nº 27).

**4 Caixa e equivalentes de caixa**

São disponibilidades imediatas em caixa e em contas-correntes bancárias, cuja posição, em 31 de dezembro de 2016 e 2015, se encontram a seguir descritas:

	31/12/2016	31/12/2015
Caixa - fundo fixo	10	11
Banco conta movimento (i)	45	21
Aplicações financeiras de liquidez imediata (ii)	17.864	13.616
<b>Total</b>	<b>17.919</b>	<b>13.648</b>

- (i) São disponibilidades imediatas em caixa e em contas-correntes bancárias, cuja posição, em 31 de dezembro de 2016 e 2015, conforme demonstrado a seguir:

	31/12/2016	31/12/2015
Banco do Brasil	3	3
Caixa Econômica Federal	5	14
Banco do Nordeste	37	4
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>21</b>

- (ii) São aplicações financeiras, com disponibilidades imediatas que atendem aos requisitos de caixa e equivalentes de caixa, cuja posição, em 31 de dezembro de 2016 e 2015, conforme demonstrado a seguir:

Aplicações Financeiras	Modalidade do fundo	31/12/2016	31/12/2015
Banco do Brasil (ii)	BB Milênio 10	14.168	10.316
Caixa Econômica Federal (ii)	FIF Caixa	3.726	3.300
Provisão para IRRF (iii)		(30)	-
<b>Total</b>		<b>17.864</b>	<b>13.616</b>

(iii) Refere-se à estimativa da provisão de imposto de renda na fonte sobre os rendimentos das aplicações financeiras.

### Demonstração dos rendimentos das quotas

Bancos	Total de cotas do fundo em 31/12/2016	Cotas SEBRAE/AL	Representatividade SEBRAE/ AL no FI (%)	Valor unitário da cota 31/12/2016	Fundo exclusivo	Tipo	Valor contábil em 31/12/2016
Banco do Brasil Caixa Econômica Federal	241.288.398	1.787.835	0,7410	7,924571	Não	Renda Fixa	14.144
	179.241.089	476.113	0,2656	7,827084	Não	Renda Fixa	3.720
							17.864

## 5 Aplicações financeiras

Aplicações Financeiras	Modalidade do fundo	31/12/2016	31/12/2015
Banco do Nordeste (ii)	BNB FI DI Especial F	1.575	1.389
Provisão para IRRF (iii)		(3)	(25)
<b>Total</b>		<b>1.572</b>	<b>1.364</b>

(i) Todas as aplicações financeiras são classificadas como instrumentos financeiros mensurados ao valor justo por meio de resultado. As aplicações em fundos são atualizadas com base na cota divulgada em cada mês. O valor justo dos ativos é igual ao valor contábil registrado.

(ii) Refere-se à estimativa da provisão de imposto de renda na fonte sobre os rendimentos das aplicações financeiras.

### Demonstração dos rendimentos das quotas

Bancos	Total de cotas do fundo em 31/12/2016	Cotas SEBRAE/AL	Representatividade SEBRAE/ AL no FI (%)	Valor unitário da cota 31/12/2016	Fundo exclusivo	Tipo	Valor contábil em 31/12/2016
Banco do Nordeste	45.729.857	147.657	0,3229	10,663404	Não	Renda Fixa	1.572
							1.572

## 6 Valores a receber

	31/12/2016	31/12/2015
Créditos a receber (i)	29	34
Cheques e cartão de crédito (ii)	318	258
<b>Total</b>	<b>347</b>	<b>292</b>

(i) Créditos referentes às operações de prestação de serviços de cursos, consultorias, palestras, elaboração de projetos e realização de feiras e eventos.

- (ii) Refere-se a cheques e cartão de crédito com possibilidades de recebimentos com processos iniciados oriundos de prestação de serviços de cursos, consultorias, palestras, elaboração de projetos e realização de feiras e eventos.

## 7 Numerários vinculados a convênios e programas

	31/12/2016	31/12/2015
Contas correntes - <b>Banco do Brasil</b> (a)	2	3
Aplicações financeiras convênios - <b>Banco do Brasil</b> (b)	445	1.632
<b>Total</b>	<b>447</b>	<b>1.635</b>

Os valores reservados aos convênios e programas sob execução do SEBRAE/AL são apresentados separadamente da rubrica “Caixa e Equivalentes de Caixa”, pois não constituem disponibilidade para a manutenção dos processos administrativos e operacionais da Entidade, conforme pronunciamento técnico CPC 03.

Bancos	Total de cotas do fundo em 31/12/2016	Cotas SEBRAE/AL	Representatividade SEBRAE/ AL no FI (%)	Valor unitário da cota 31/12/2016	Fundo exclusivo	Tipo	Valor contábil em 31/12/2016
Banco do Brasil - Convênios	241.288.398	30.261	0,0125	7,924571	Não	Renda Fixa	445

- (a) Os saldos das contas vinculadas a convênios compreendem a soma dos aportes financeiros de parceiros e a contrapartida do próprio SEBRAE/AL. A utilização de conta única para movimentação e aporte financeiro está prevista em contrato. As obrigações com parceiros em face dos depósitos recebidos são registradas na rubrica “Obrigações com Convênios e Contratos”, detalhados na Nota Explicativa nº 13.
- (b) O saldo da conta vinculada a CSN é proveniente de recursos recebidos do SEBRAE/NA destinados a chamadas públicas, projetos especiais e projetos estruturantes, sendo baixado mensalmente ao longo do exercício de acordo com as despesas executadas em cada projeto, registrado na rubrica “Transações do sistema SEBRAE”, detalhados na Nota Explicativa nº 8.(b)

## 8 Transações com partes relacionadas

São definidos como partes relacionadas os seguintes entes:

Quaisquer entidades integrantes do Sistema SEBRAE

Pessoal chave da Administração

Fundo de Previdência Privada (SEBRAEPREV)

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

### Transações com o Sistema SEBRAE

	31/12/2016	31/12/2015
Recursos de CSN a receber	185	2
Recursos de CSO a receber (2)	2.182	-
<b>Total</b>	<b>2.367</b>	<b>2</b>

Em 6 de julho de 2016, o SEBRAE Nacional emitiu nova redação para a IN 37, normativo que trata sobre os critérios e procedimentos da execução orçamentária e financeira no âmbito do Sistema SEBRAE. As alterações estão suportadas pela Nota Técnica UGOC nº 09/2016, de 6 de junho de 2016, aprovada pela Diretoria do SEBRAE Nacional, e que produziu, resumidamente, as seguintes alterações:

1. Eliminação da regra de transferência de recursos CSO aos SEBRAEs estaduais com base na capacidade de execução de gastos (90%) e mediante valores previamente orçados, passando a ser com base nos valores efetivamente arrecadados e transferidos pela Receita Federal do Brasil ao SEBRAE Nacional. Essa nova sistemática de repasse passou a valer da data de aprovação da IN 37 em julho de 2016, porém, com referência desde a data-base de janeiro de 2016. Consequentemente, também, passou a ser eliminada, a partir do exercício de 2016, a figura de CSO – Saldo (eventual diferença positiva entre os valores arrecadados e não repassados pelo SEBRAE Nacional aos SEBRAEs regionais, cujos repasses eram condicionados a eventos futuros).
2. Configuração da obrigação corrente, a partir da vigência da IN 37 alterada em julho de 2016, do SEBRAE Nacional perante aos SEBRAEs regionais de repasse de quaisquer recursos de CSO – Saldo ainda não repassados e derivados de exercícios anteriores. Configuração da obrigação corrente, a partir da vigência da IN 37 alterada em julho de 2016, do SEBRAE Nacional perante aos SEBRAEs regionais de repasse de quaisquer recursos de CSO – Saldo ainda não repassados e derivados de exercícios anteriores.

Assim, estas demonstrações financeiras contemplam o registro no ativo circulante (Transações com o Sistema SEBRAE) do valor total de R\$ 2.182, sendo que a liquidação financeira ocorrerá nos meses subsequentes.

**a. Obrigações com o sistema SEBRAE**

	31/12/2016	31/12/2015
CSN a devolver (ii)	2.702	1.349
Adiantamentos do SEBRAE/NA (iii)	906	1.907
<b>Total</b>	<b>3.608</b>	<b>3.256</b>
Circulante	3.315	2.367
Não circulante	293	889
<b>Total</b>	<b>3.608</b>	<b>3.256</b>

- (ii) Por ocasião do encerramento do exercício, conforme prevê a IN 37-19, o valor da CSN não utilizado será devolvido ao SEBRAE/NA. O registro mensal da receita CSN é feito com base nas informações do relatório de transferência do Sistema de Monitoramento Estratégico (SME). Ao final do exercício os acertos contábeis no SEBRAE/AL e no SEBRAE/NA deverão manter o equilíbrio entre os registros de direito e obrigação entre as partes. As informações do relatório de transferência de CSN do SME serão utilizadas como única fonte de informação para o acerto final do exercício.
- (iii) Estão contabilizados ainda nesta rubrica, os adiantamentos recebidos através do SEBRAE/NA para fazer face aos programas de imobilizações com vistas à aquisição de imóvel para

ampliação das instalações da sede do SEBRAE/AL e do Programa de Readequação Organizacional (PRO) que visa o desligamento incentivado de funcionários.

Em 31 de dezembro de 2016, a entidade apresenta saldo de empréstimos com o sistema Sebrae no montante de R\$ 906 e em 2015: R\$ 1.908, correspondente aos programas de imobilizações com vistas à aquisição de imóvel para ampliação das instalações da sede do SEBRAE/AL, do Programa de Readequação Organizacional (PRO) que visa o desligamento incentivado de funcionários e aquisição de licença microsoft.

	31/12/2016	31/12/2015
Saldo inicial	1.908	2.045
Captação	-	594
Juros incorridos	76	105
Pagamentos principal/juros	(1.078)	(836)
<b>Saldo Final</b>	<b>906</b>	<b>1.908</b>
<b>Circulante</b>	<b>613</b>	<b>1.018</b>
<b>Não Circulante</b>	<b>293</b>	<b>890</b>

#### Termos e condições

Contrato	Data	Modalidade	Moeda	Indexador	Taxa	Ano vencto.	2016	2015
365/2013	09/09/2013	Mútuo com SEBRAE Nacional	R\$	TJLP	6,5% a.a.	set/18	684	996
153/2014	11/04/2014	Mútuo com SEBRAE Nacional	R\$	TJLP	6,5% a.a.	nov/16	-	392
538/2014	out/15	Mútuo com SEBRAE Nacional	R\$	-	-	set/17	222	520
<b>Total</b>							<b>906</b>	<b>1.908</b>

O Sebrae Alagoas celebrou empréstimos com o Sebrae Nacional no montante de R\$ 4.594 mil, conforme descritos a seguir:

Contrato 365/13, no montante de R\$ 1.600 em 09 de setembro de 2013, com vistas a aquisição de imóvel para ampliação das instalações da sede do Sebrae Alagoas, liberado em uma única parcela. 120 (cento e vinte) dias após o desembolso do empréstimo, o Sebrae Alagoas deverá encaminhar ao Sebrae Nacional, o comprovante da compra do registro do imóvel. O valor contratado será pago em 60 parcelas, corrigidos pela variação da Taxa de Juros de Longo Prazo - TJLP, com vencimento da primeira parcela em outubro de 2013 e da última em setembro de 2018, com comprometimento anual máximo da receita advinda da contribuição social ordinária de até 1,04%.

Contrato 153/2014, no montante de R\$ 2.400 em 11 de abril de 2014, para realização do Programa de Readequação Organizacional (PRO) que visa o desligamento incentivado de funcionários, em parcela única imediatamente após a assinatura do presente contrato. O Sebrae Alagoas compromete-se a saldar sua obrigação em 30 parcelas mensais, corrigidos pela variação da Taxa de Juros de Longo Prazo - TJLP, com vencimento da primeira parcela em junho de 2014 e da última em novembro de 2016.

Contrato de adesão 538/2014 - O SEBRAE/NA realizou a compra de licenças Microsoft objetivando atender todo o Sistema SEBRAE. O valor do SEBRAE/AL foi de R\$ 594

descontado em 24 parcelas fixas através da CSO, com vencimento da primeira parcela em outubro de 2015 e da última em setembro de 2017.

Nota: Tendo em vista que somente 07 (sete) colaboradores aderiram ao Programa de Readequação Organizacional - PRO, o SEBRAE/AL devolveu em 15/12/2014 o montante de R\$ 1.128 do saldo não utilizado no objeto do contrato, evitando dessa forma a cobrança da taxa de juros de longo prazo - TJLP. Consequentemente, as parcelas vincendas tiveram seus valores reduzidos, permanecendo inalterado o prazo para pagamento das parcelas contratadas.

#### **a.1 Cronograma de amortização da dívida**

Vencimento	2016		2015	
	Valor	%	Valor	%
2016	-	-	1.051	55%
2017	613	68%	585	31%
2018	293	32%	272	14%
<b>Total</b>	<b>906</b>	<b>100%</b>	<b>1.908</b>	<b>100%</b>

#### **a.2 Quebra de cláusulas contratuais (covenants)**

O contrato contém cláusula que estabelece que a não aplicação do recurso liberado pelo Sebrae Nacional, será motivo de rescisão, e os valores remanescentes em débitos serão descontados, de uma só vez, da primeira transferência ordinária a que tenha direito e que se seguir à inadimplência.

#### **b. Transações de resultado - Receitas**

	2016	2015
Contribuição Social Ordinária (CSO)	39.316	38.799
Contribuição Social Ordinária (CSO) - Saldo	146	1.491
Contribuição Social Nacional (CSN)	9.935	23.531
Contribuição Social Ordinária (CSO) - Ressarcimentos	-	90
<b>Total</b>	<b>49.397</b>	<b>63.911</b>

As transações que afetam o resultado correspondem às contribuições sociais, conforme distribuição definida pelo SEBRAE/NA, com base na arrecadação do ano anterior acrescido da expectativa de aumento previsto para o exercício atual.

#### **c. Operações com pessoal-chave da Administração**

##### ***Empréstimos para diretores***

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

##### ***Remuneração de pessoal-chave da Administração***

Contemplam os membros do Conselho Deliberativo, Fiscal e Diretoria Executiva. De acordo com o art.9º., inciso VII do Estatuto Social do SEBRAE Nacional e Art. 6º. do Estatuto Social do SEBRAE/AL é princípio sistêmico a não remuneração dos membros dos Conselhos Deliberativos e Fiscal. É competência dos Conselhos Deliberativo Nacional - CDN e Estadual -

CDE a definição de remuneração e benefícios da Diretoria Executiva. A seguir, quadro demonstrativo com valores acumulados de remuneração do pessoal chave da Administração:

<b>Descrição</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Remuneração	(1.178)	(1.112)
Benefícios	(189)	(167)
<b>Total</b>	<b>(1.367)</b>	<b>(1.279)</b>

## 9 Transações com convênios a executar

<b>Parceiros</b>	<b>Cod. convênio</b>	<b>31/12/2016</b>	<b>31/12/2015</b>
SENAI	20/10	312	312
MOVIMENTO ALAGOAS COMPETITIVA	06/15	-	259
RMAL	01/14	208	180
FEDERALAGOAS	05/15	173	173
SINDIPAN	09/15	176	157
SINDUSCON	08/15	179	155
SENAR	01/15	141	132
SINDICER	09/14	108	104
ICTAL	10/11	-	92
FAPEC	04/14	84	84
FEJAL	05/14	40	64
UFAL	12/14	64	64
SINPLAST	05/13	-	55
SENAR	10/15	29	29
ASSOC. JR	08/14	-	25
IEL	01/16	100	-
MOVIMENTO ALAGOAS COMPETITIVA	02/16	110	-
UFAL	04/16	43	-
SINDICER	05/16	30	-
<b>Total</b>		<b>1.797</b>	<b>1.885</b>

Referem-se a recursos de convênios repassados as entidades parceiras que ainda não foram executados.

## 10 Outros créditos

Esse grupo de contas representa os valores a receber de convênios com outras Entidades; depósitos de cauções recebidos em garantia de contratos de fornecedores decorrentes de processos licitatórios; pagamentos contratados em determinado período serão apropriados como despesas nos meses subsequentes (prêmios de seguros, IPTU, IPVA), bem como os ressarcimentos de assistência médica de funcionários afastados.

	<b>31/12/2016</b>	<b>31/12/2015</b>
Convênios a receber de outras entidades	759	169
Depósitos restituíveis e valores vinculados	82	84
Despesas pagas antecipadamente	36	23
Outros créditos	8	11
<b>Total</b>	<b>885</b>	<b>287</b>

## 11 Imobilizado

A seguir a movimentação do ativo imobilizado para o exercício findo em 31 de dezembro de 2016:

	Taxa anual de depreciação	Saldo em 31/12/2015	Aquisições	Baixas	Saldo em 31/12/2016
<b>Custo</b>					
Terreno	-	5.165	-	-	5.165
Edificações	4%	8.048	-	-	8.048
Móveis e utensílios	5,28%	985	5	-	990
Veículos e acessórios	20% e 25%	724	103	(88)	739
Máquinas e equipamentos	5,16%	1.628	18	-	1.646
Equipamentos de informática	35,56%	2.950	22	-	2.972
Instalações	10%	611	-	-	611
Aquisições em andamento	-	-	-	-	-
Bens de terceiros	4% e 15%	529	-	-	529
<b>Total do custo</b>		<b>20.640</b>	<b>148</b>	<b>(88)</b>	<b>20.700</b>
<b>Total da depreciação acumulada</b>		<b>(6.957)</b>	<b>(688)</b>	<b>88</b>	<b>(7.557)</b>
<b>Total líquido</b>		<b>13.683</b>	<b>(540)</b>	<b>-</b>	<b>13.143</b>

	Taxa Anual de depreciação	Saldos em 31/12/2014	Aquisições	Transfe rências	Baixas	Saldos em 31/12/2015
<b>Custo</b>						
Terreno	-	5.165	-	-	-	5.165
Edificações	4%	8.048	-	-	-	8.048
Móveis e utensílios	5,28%	997	19	-	(31)	985
Veículos e acessórios	20% e 25%	636	-	195	(107)	724
Máquinas e equipamentos	5,19%	1.575	52	3	(2)	1.628
Equipamentos de informática	34,44%	2.678	147	197	(72)	2.950
Instalações	10%	611	-	-	-	611
Aquisições em andamento	-	726	-	(697)	(29)	-
Bens de terceiros	4%	227	-	302	-	529
<b>Total do custo</b>		<b>20.663</b>	<b>218</b>	<b>-</b>	<b>(242)</b>	<b>20.640</b>
<b>Total da depreciação acumulada</b>		<b>(6.532)</b>	<b>(635)</b>		<b>210</b>	<b>(6.957)</b>
<b>Total líquido</b>		<b>14.131</b>	<b>(417)</b>		<b>(31)</b>	<b>13.683</b>

No exercício de 2016 não houve movimentação de transferências no ativo imobilizado.

A cada encerramento de exercício financeiro há revisão da vida útil dos itens do ativo imobilizado. As alterações de vida útil são refletidas de forma prospectiva na apuração das despesas com depreciação.

## 12 Benefícios a empregados de curto prazo e obrigações fiscais

	31/12/2016	31/12/2015
Obrigações fiscais a recolher	508	565
Encargos sociais a recolher	408	383
Consignações da folha de pagamento	13	22
<b>Total</b>	<b>929</b>	<b>970</b>

### 13 Obrigações com convênios e contratos

	31/12/2016	31/12/2015
Convênio SEPLANDE/PAPL 01/2013	207	527
Convênio SEAGRI 06/2013	167	223
Convênio SEBRAE/SINDIPAN	84	58
Convênio SINDUSCON	44	43
Convênio SEPLANDE/FIEA 06/2012	152	42
Convênio SEPLANDE QUÍMICA 05/2013	-	37
Convênio PETROBRÁS 22/2012	-	25
Convênio SEBRAE/SEDETUR	-	2
Convênio SEBRAE/BRASKEN	20	-
<b>Total</b>	<b>674</b>	<b>957</b>

Referem-se a recursos recebidos de parceiros nos respectivos convênios que serão utilizados na execução de projetos. Após a execução e comprovação dos gastos efetuados, esses montantes serão apropriados ao resultado como receitas de convênios e subvenções.

### 14 Contas a pagar a fornecedores e outros

	31/12/2016	31/12/2015
Fornecedores (a)	3.086	4.045
Outras obrigações (b)	82	157
<b>Total</b>	<b>3.168</b>	<b>4.202</b>

- (a) Referem-se, substancialmente, a obrigações contratadas junto a fornecedores de materiais e serviços para manutenção das atividades da Entidade.
- (b) Referem-se, substancialmente a depósitos e cauções e adiantamentos de clientes.

### 15 Obrigações trabalhistas

	31/12/2016	31/12/2015
Férias e encargos (i)	1.917	1.800
Remuneração variável (ii)	938	920
<b>Total</b>	<b>2.855</b>	<b>2.720</b>

- (i) Corresponde às provisões de férias e os respectivos encargos sociais pertinentes, constituídas em função dos direitos adquiridos pelo quadro de pessoal até a data do balanço.
- (ii) A remuneração variável 2016 será calculada tendo como base o desempenho geral do SEBRAE/AL, da equipe e individual, conforme SGP 7.0 aprovado pelo CDE em agosto de 2014 que regulamenta seus percentuais para pagamento.

## 16 Provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas

A seguir demonstramos a composição das obrigações, por natureza, relacionadas aos processos judiciais e administrativos classificados pela assessoria interna do SEBRAE/AL como risco “provável” de perda:

	Depósitos judiciais		Provisão	
	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015
Riscos cíveis e trabalhistas	54	42	983	1.741
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>42</b>	<b>983</b>	<b>1.741</b>

A movimentação do saldo da conta de provisão para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e 2015 foi a seguinte:

	31/12/2016	31/12/2015
Saldo inicial	1.741	2.038
Reversão da provisão	(1.042)	(830)
Incremento da provisão	284	533
<b>Saldo final</b>	<b>983</b>	<b>1.741</b>

As provisões foram constituídas com base no parecer da assessoria jurídica do SEBRAE/AL.

No período analisado a Entidade apresentou reversão referente a reclamações trabalhistas no montante de R\$ 1.042, devido à mudança de exposição de processos desta natureza de probabilidade provável para remota, com base em avaliação de assessores jurídicos do SEBRAE/AL.

## 17 Patrimônio líquido

### a. Composição do patrimônio líquido

O patrimônio líquido é representado pelos superávits / (déficits) acumulados, pelo saldo de reserva de reavaliação, 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 (déficit) do exercício

Representa o resultado auferido no exercício social corrente. Após deliberação pela Administração, esses valores são absorvidos pela conta de superávits (déficits) acumulados.

## 18 Receitas com contribuição social (CSO e CSN)

	31/12/2016	31/12/2015
Contribuição Social Ordinária - CSO (a)	39.316	38.799
Contribuição Social Ordinária - Saldo (CSO saldo) (b)	146	1.491
Contribuição Social do Nacional - CSN (c)	9.935	23.531
Contribuição Social Ordinária - CSO Ressarcimentos (d)	-	90
<b>Total</b>	<b>49.397</b>	<b>63.911</b>

- (a) Contribuição Social Ordinária (CSO)  
Nesta conta são registradas as contribuições sociais ordinárias, conforme distribuição definida pelo SEBRAE Nacional, com base na arrecadação do ano anterior acrescida da expectativa de aumento previsto para o exercício atual.
- (b) Contribuição Social Ordinária - Saldo (CSO saldo)  
São alocadas as receitas incorporadas na programação do exercício oriundas de saldos orçamentários de exercícios anteriores.
- (c) Contribuição Social Nacional (CSN)  
São alocadas as receitas a título de contribuição de programação adicional transferidas pelo SEBRAE/NA de competência do exercício corrente. Estão diretamente vinculadas à execução de projetos finalísticos, dessa forma, o reconhecimento da receita é efetuado à medida que as correspondentes despesas são incorridas.
- (d) Contribuição Social Ordinária - CSO Ressarcimentos  
São registradas as receitas de viagens patrocinadas pelas unidades do SEBRAE/NA.  
A partir de 2014, o SEBRAE/NA passou a incorporar no cenário de recursos dos SEBRAE/UF como fonte "CSO-Ressarcimentos," no primeiro mês do exercício, crédito orçamentário estimativo para suportar a execução dos SEBRAE/UF, das unidades de gestão operacional (Gestão prçamentária e contabilidade, auditoria interna, jurídico, financeiro, operações, DIREX). A UGOC local disponibiliza o recurso orçamentário para a unidade demandante.

## 19 Receitas de empresas beneficiadas

Nessa rubrica são registradas as receitas oriundas da prestação de serviços a terceiros, como treinamento, elaboração de projetos, consultoria, palestras, entre outros, conforme demonstrado:

	31/12/2016	31/12/2015
Consultoria	957	894
Feiras	126	327
Treinamentos	122	99
EMPRETEC	75	88
Outras	2	78
Palestras	56	42
<b>Total</b>	<b>1.338</b>	<b>1.528</b>

## 20 Receitas de convênios, subvenções e auxílios financeiros

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

	31/12/2016	31/12/2015
Convênio SEPLANDE/PAPL 01/2013	1.017	1.781
Convênio SEAGRI 06/2013	213	351
Convênio SEDETUR 06/2015	-	100
Convênio SEPLANDE/QUÍMICA E PLÁSTICO 05/2013	144	98
Convênio SEPLANDE/FIEA 06/2012	44	70
Convênio SEPLANDE/FILÉ 12/2012	-	1
Convênio SINDUSCON 08/2015	42	-
Convênio SINDIPAN 09/2015	33	-
<b>Total</b>	<b>1.493</b>	<b>2.401</b>

## 21 Outras receitas operacionais

	31/12/2016	31/12/2015
Reversão de provisões	949	1.062
Receitas exercícios anteriores	301	74
Alugueis	7	19
Outras	11	18
Recuperação e restituições de convênios	34	13
Variações monetárias ativas	2	5
Recuperação e restituições	43	1
Receitas na alienação de ativo imobilizado	36	-
<b>Total</b>	<b>1.383</b>	<b>1.192</b>

## 22 Despesas com pessoal, encargos e benefícios sociais

	31/12/2016	31/12/2015
Salário e proventos	(11.099)	(10.724)
Encargos sociais	(3.836)	(3.768)
Benefícios Sociais	(3.535)	(3.462)
Férias	(1.183)	(1.125)
13º. Salário	(868)	(833)
Outros gastos com pessoal	(93)	(93)
<b>Total</b>	<b>(20.614)</b>	<b>(20.005)</b>

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

## 23 Despesas com serviços profissionais e contratados

Nesta rubrica são registradas as despesas de serviços de terceiros (Pessoa Jurídica e Física) que compreendem a contratação de consultoria, instrutores e serviços técnicos especializados diversos para atender os projetos coletivos e individuais, apresentando variações normais de

acordo com a demanda dos projetos. São considerados na rubrica os serviços de manutenção, segurança e limpeza e os encargos sociais s/ serviços prestados.

	31/12/2016	31/12/2015
Instrutoria e Consultoria (a)	(9.895)	(17.147)
Demais serviços contratados (d)	(4.725)	(9.333)
Serviços técnicos e especializados (b)	(2.658)	(5.634)
Manutenção, segurança e limpeza (c)	(1.799)	(1.586)
Encargos sociais s/ serviços de terceiros	(20)	(25)
<b>Total</b>	<b>(19.097)</b>	<b>(33.725)</b>

- (a) Esse grupo de despesas engloba os serviços prestados por empresas de consultorias e instrutorias credenciadas por editais.
- (b) Esse grupo de despesas está representado, substancialmente, por serviços prestados por empresas de advocacia, estudos, pesquisas e análises técnicas, produção e edição de materiais audiovisuais, entre outros.
- (c) Essas despesas estão relacionadas com segurança, vigilância, limpeza, manutenção de equipamentos, instalações, veículos entre outros. O aumento no período deve-se aos seguintes fatores:
- (d) Essas despesas estão relacionadas com organização e promoção de eventos, locação de mão de obra, bolsa auxílio de estagiários, e contrato de patrocínio.

## 24 Custos e despesas com operacionalização

Nesse grupo são registrados todos os gastos com aluguéis de equipamentos, veículos, imóveis, publicidade, espaços para feiras, serviços gráficos, materiais de consumo, passagens e transportes, diárias e hospedagem, referente aos diversos projetos da Entidade.

	31/12/2016	31/12/2015
Despesa de viagem (a)	(1.962)	(5.437)
Serviços gráficos e de reprodução (b)	(1.004)	(2.339)
Demais custo e despesas gerais	(981)	(1.254)
Aluguéis e encargos	(607)	(1.188)
Divulgação, anúncios, publicidade e propaganda	(217)	(712)
Materiais de consumo	(499)	(684)
Serviço de comunicação em geral	(483)	(445)
<b>Total</b>	<b>5.753</b>	<b>(12.059)</b>

- (a) São registradas as despesas com viagens dos colaboradores relacionadas com as atividades desenvolvidas no SEBRAE/AL;
- (b) Esse grupo de despesas é composto de editoração gráfica, impressão gráfica, cópias reprográficas, cópias multimídia, confecção de materiais de promoção institucional e outros serviços gráficos e de reprodução.

## 25 Despesas com programas e convênios

Referem-se aos valores executados e comprovados em 2016, por meio de prestações de contas de parceiros, relativo a recursos de convênio, de acordo com a programação prevista no plano de trabalho do exercício.

	31/12/2016	31/12/2015
SEBRAE/PE - Convênio 12/2013	-	(611)
FIEA - 06/2014	-	(236)
Movimento Alagoas Competitiva - Convênio 03/2013	-	(231)
SINPLAST - Convênio 05/2013	(206)	(114)
SINDICER - Convênio 09/2014	-	(80)
FEJAL - Convênio 07/2013	-	(48)
NIEP - Convênio 08/2013	-	(24)
PINDORAMA - Convênio 12/2012	-	(24)
ASSOC JR Convênio 08/2014	(13)	(18)
FEJAL - Convênio 05/2014	(57)	-
SENAR - Convênio 01/2015	(124)	-
Movimento Alagoas Competitiva - Convênio 06/2015	(423)	-
ICTAL - Convênio 10/2011	(13)	-
SINDIPAN - Convênio 09/2015	(138)	-
FEDERALAGOAS - Convênio 05/2015	(173)	-
SINDUSCON - Convênio 08/2015	(130)	-
SINDICER - Convênio 09/2014	(88)	-
RMAL - Convênio 01/2014	(152)	-
<b>Total</b>	<b>(1.517)</b>	<b>(1.386)</b>

## 26 Resultado financeiro líquido

	31/12/2016	31/12/2015
Receitas financeiras		
Rendimentos recursos ordinários	1.124	1.373
Rendimentos recursos próprios	1.358	973
<b>Subtotal</b>	<b>2.482</b>	<b>2.346</b>
	<b>31/12/2016</b>	<b>31/12/2015</b>
Despesas financeiras		
Outras despesas	(104)	(86)
<b>Subtotal</b>	<b>(104)</b>	<b>(86)</b>
<b>Total receita financeira líquida</b>	<b>2.378</b>	<b>2.260</b>

## 27 Benefícios a empregados pós-emprego

### 27.1 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 auto patrocínio, benefício proporcional diferido e portabilidade.

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

Projeção de contribuição em caso de invalidez;

Projeção de contribuição em caso de morte.

O referido plano não inclui:

Benefícios de demissão;

Benefícios de longo prazo, que não sejam aposentadorias e pensões; e

Plano de assistência médica para empregados, ou participantes e assistidos.

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

	31/12/2016	31/12/2015
Valor justo dos ativos do Plano	140	112
Valor presente das obrigações atuarias	<u>(47)</u>	<u>(43)</u>
Superávit	<u><b>93</b></u>	<u><b>69</b></u>

Observado a Avaliação Atuarial do exercício de 2016 em conformidade com o CPC 33 (R1) e verificado a inexistência de Passivo Atuarial bem como de benefícios econômicos para o Patrocinador, não há reconhecimento de provisão de despesas nas demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2016.

As contribuições dos participantes e do patrocinador nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e 2015 foram:

	31/12/2016	31/12/2015
Participantes	<u>570</u>	<u>554</u>
Básica	301	301
Serviços passados	33	31
Voluntárias	236	222
Patrocinador	<u>313</u>	<u>314</u>
Básica	301	302
Benefícios de risco	<u>12</u>	<u>12</u>
<b>Total</b>	<u><b>883</b></u>	<u><b>868</b></u>

## 27.2 Reconhecimento das obrigações atuariais e contribuição do plano

### *Movimentação no valor presente das obrigações do benefício definido*

	31/12/2016	31/12/2015
Obrigações do benefício definido em 1º de janeiro	(43)	(53)
Custos do serviço corrente e juros (veja abaixo)	(10)	(11)
Decorrentes de ajuste de experiência	9	18
Decorrentes de alterações premissas financeiras	(3)	3
	<hr/>	<hr/>
Obrigações do benefício definido em 31 de dezembro	<hr/> <hr/> (47)	<hr/> <hr/> (43)

### *Movimentação no valor justo dos ativos do plano*

	31/12/2016	31/12/2015
Valor justo dos ativos do plano em 1º de janeiro	112	108
Contribuições pagas ao plano	13	12
Retorno esperado dos ativos do plano	19	17
Ganhos (Perdas) sobre os ativos do plano (excluindo a receita de juros) combinação de negócios	(4)	(25)
	<hr/>	<hr/>
Valor justo dos ativos do plano em 31 de dezembro	<hr/> <hr/> 140	<hr/> <hr/> 112

### *Despesa reconhecida no resultado*

	2016	2015
Custo do serviço corrente	(5)	(5)
Juros sobre obrigação	(5)	(6)
	<hr/>	<hr/>
Retorno esperado dos ativos do plano	<hr/> <hr/> 5	<hr/> <hr/> 6

### *Premissas atuariais*

As premissas atuariais utilizadas na data do relatório são:

	31/12/2016	31/12/2015
Taxa real anual de juros	11,16% a.a.	12,77% a.a.
Projeção de crescimento real de salário	2,20% a.a.	2,16% a.a.
Taxa de inflação média anual	4,69% a.a.	5,00% a.a.
Expectativa de retorno dos ativos do plano	11,16% a.a.	12,76% a.a.

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

Tábua de mortalidade/sobrevivência de ativos - AT-2000M e AT-2000F

Tábua de mortalidade/sobrevivência de aposentados - AT-2000M e AT-2000F

Tábua de mortalidade/sobrevivência de inválidos – UP 94

Tábua de entrada em invalidez – Tasa 1927

Tábua de morbidez - N/A

O cálculo da obrigação referente aos benefícios de risco é sensível às premissas de mortalidade e entrada em invalidez descritas acima. Como as estimativas atuariais de mortalidade e invalidez são refinadas ano a ano, o aumento de um ano na expectativa de vida ou entrada em invalidez mostradas anteriormente são consideradas como sendo razoavelmente possíveis no próximo exercício.

## **28 Instrumentos financeiros - Gestão de riscos**

Da mesma forma que em todos os outros negócios, a Entidade poderá estar exposta aos riscos que decorrem da utilização de instrumentos financeiros. Essa nota descreve os objetivos, políticas e processos da Entidade para a gestão desses riscos e os métodos utilizados para mensurá-los. Mais informações quantitativas em relação a esses riscos são apresentadas ao longo dessas demonstrações financeiras.

A Entidade poderá estar exposta, em virtude de suas atividades, aos seguintes riscos financeiros:

Risco de crédito;

Risco de liquidez; e

Risco de mercado (taxa de juros).

Não houve nenhuma alteração substancial na exposição aos riscos de instrumentos financeiros da Entidade, seus objetivos, políticas e processos para a gestão desses riscos ou os métodos utilizados para mensurá-los a partir de períodos anteriores, a menos que especificado o contrário nesta nota.

### **Principais instrumentos financeiros**

Os principais instrumentos financeiros utilizados pela Entidade, dos quais surgem os riscos de instrumentos financeiros, são os seguintes:

Caixa e equivalentes de caixa (inclui: caixa, contas bancárias e aplicações em fundos de investimento).

Contas a receber.

Contas bancárias e aplicações vinculadas a programas especiais.

Contas a pagar a fornecedores e outras.

### **Risco de crédito**

Risco de crédito é o risco de a Entidade incorrer em perdas decorrentes de um cliente ou de uma contraparte em um instrumento financeiro, decorrentes da falha destes em cumprir com suas obrigações contratuais. O risco é basicamente proveniente de instrumentos financeiros ativos. O

risco de crédito para a Entidade surge preponderantemente das disponibilidades decorrentes de depósitos em bancos e aplicações financeiras em fundos de investimentos financeiros administrados pelo Banco do Brasil S.A. ou Caixa Econômica Federal. A Entidade julga que o risco de crédito é mitigado em razão da qualidade das instituições financeiras depositárias e pelo tipo de papel aplicado pelos fundos de investimento que são representados relevantemente por títulos públicos federais. Outros recebíveis são decorrentes de transação com o próprio Sistema SEBRAE, cujo risco de crédito é praticamente nulo.

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

### **Exposição a risco de crédito**

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

	<b>Nota</b>	<b>31/12/2016</b>	<b>31/12/2015</b>
Caixa e equivalentes de caixa	4	17.919	13.648
Aplicações financeiras	5	1.572	1.364
Valores a receber	6	347	292
Numerários vinculados a convênios e programas	7	447	1.635
Adiantamentos concedidos		506	509
Créditos com o Sistema SEBRAE	8	2.367	2
Transações com convênios a executar	9	1.797	1.885
Outros créditos	10	885	287
<b>Total</b>		<b>25.840</b>	<b>19.622</b>

### **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 2016, o fluxo de pagamentos para os passivos financeiros da Entidade é apresentado a seguir (valores contábeis):

<b>Passivos financeiros</b>	<b>Valor em 31/12/2016</b>	<b>Até 6 meses</b>	<b>1 ano</b>	<b>Mais de 1 ano</b>
Benefícios a empregados de curto prazo e obrigações fiscais	929	929	-	-
Obrigações com convênios e contratos	674	-	674	-
Contas a pagar a fornecedores e outros	3.168	3.086	82	-
Obrigações trabalhistas	2.855	-	2.855	-
Obrigações com o Sistema SEBRAE (CP+LP)	3.608	2.702	613	293
<b>Total</b>	<b>11.234</b>	<b>6.717</b>	<b>4.224</b>	<b>293</b>

<b>Passivos financeiros</b>	<b>Valor em 31/12/2015</b>	<b>Até 6 meses</b>	<b>1 ano</b>	<b>Mais de 1 ano</b>
Benefícios a empregados de curto prazo e obrigações fiscais	970	970	-	-
Obrigações com convênios e contratos	957	-	957	-
Contas a pagar a fornecedores e outros	4.202	4.118	84	-
Obrigações trabalhistas	2.720	-	2.720	-
Obrigações com o Sistema SEBRAE	3.256	1.349	1.018	889
<b>Total</b>	<b>12.105</b>	<b>6.437</b>	<b>4.779</b>	<b>889</b>

Em 31 de dezembro de 2016 e 2015, não há inadimplência de pagamento de obrigações pela Entidade.

### **Risco de mercado (taxa de juros)**

Esse risco é oriundo da possibilidade de a Entidade vir a sofrer perdas (ou ganhos) por conta de flutuações nas taxas de juros que são aplicadas aos seus passivos e ativos captados (aplicados) no mercado. Os instrumentos financeiros sujeitos ao risco de mercado estão representados, relevantemente, pelos papéis aplicados por meio de fundos de investimento administrados pelo Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal. Conforme comentado na Nota Explicativa nº 4, as aplicações por meio dos fundos de investimento são relevantemente efetuadas em títulos públicos federais, cuja volatilidade dos indexadores vinculados é baixa.

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

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

### **Análise de sensibilidade**

Conforme disposto no item 40 do CPC 40 (R1) - Instrumentos Financeiros: Evidenciação, o SEBRAE/AL desenvolveu análise de sensibilidade para os instrumentos financeiros da Entidade (Nota Explicativa nº 28) que estão sujeitos às oscilações nas taxas DI, os quais, conforme informações de empresa terceirizara contratada, não estão sujeitos às oscilações nas taxas de TJLP e IGP-M. A Entidade estima com base na taxa futura da BOVESPA que, em um cenário provável em 31 de dezembro de 2017, a taxa DI será de 10,25% no ano. A Entidade fez uma análise de sensibilidade dos efeitos nos resultados advindos de uma baixa nas taxas de 10% e 20% em relação ao cenário provável, considerados como possível e remoto, respectivamente.

Demonstrativo dos valores aplicados:	<i>(Em milhares de Reais)</i>
Caixa e equivalentes de caixa	17.864
Aplicações financeiras	1.572
Numerários vinculados a convênios e programas	445
<b>Totais</b>	<b>19.881</b>

### **Tabela para Análise de Sensibilidade 2016 e 2017**

Abaixo apresentamos a tabela para os anos de 2016 e 2017 com os resultados estimados de sensibilidade para elevação da taxa DI diante dos cenários provável, possível e remoto.

		<b>Cenários projetados - Base 31/12/2017</b>		
<b>Alta da variação da taxa DI</b>	<b>Exposição (R\$ mil)</b>	<b>Provável</b>	<b>Possível - 10%</b>	<b>Remoto - 20%</b>
		<b>10,25%</b>	<b>9,22%</b>	<b>8,20%</b>
<b>Efeito da variação da taxa DI</b>	19.881	2.038	1.833	1.630
		10,27%	9,25%	8,22%
		<b>Cenários projetados - Base 31/12/2018</b>		
<b>Baixa da variação da taxa DI</b>	<b>Exposição (R\$ mil)</b>	<b>Provável</b>	<b>Possível - 10%</b>	<b>Remoto - 20%</b>
		<b>9,0%</b>	<b>8,10%</b>	<b>7,20%</b>
<b>Efeito da variação da taxa DI</b>	19.881	1.789	1.610	1.431
		9,02%	8,12%	7,22%
<b>Impactos no resultado</b>		<b>31/12/2018</b>	<b>31/12/2017</b>	
<b>Cenário Possível - Cenário Provável DI</b>		-179	-205	
<b>Cenário Remoto - Cenário Provável DI</b>		-358	-408	



## ANEXO VIII – INFORMAÇÕES SOBRE PROCESSOS LICITATÓRIOS

As licitações no Sistema SEBRAE são processadas e julgadas em conformidade com o Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema SEBRAE, aprovado pelo Conselho Deliberativo Nacional, Resolução CDN nº 213/2011 de 18 de maio de 2011, publicada no Diário Oficial da União de nº 100 de 26 de maio de 2011, bem como pela Resolução CDN nº 166/2008 que dispõe sobre o tratamento favorecido, diferenciado e simplificado a ser dispensado às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte e Resolução CDN nº 168/2008 que aprova normas e procedimentos relativos ao registro de preço no âmbito do Sistema SEBRAE na contratação de serviços ou de aquisição de bens.

O SEBRAE/AL, durante o exercício de 2016, concluiu as licitações descritas a seguir, as quais foram conduzidas pela Comissão Especial, nomeada para o fim específico e sob a assistência técnica da Unidade Jurídica.

RESUMO DE LICITAÇÕES JANEIRO A DEZEMBRO DE 2016				
QUANTIDADE	MODALIDADE	VALOR EM CONTRATO/ARP (R\$)		REDUÇÃO
		DEMANDA ANUAL FIXA	ESTIMATIVA DE DEMANDA	
00	CONVITE	---	---	(1)
01	CONCORRÊNCIA	---	95.741,47	
03	PREGÃO PRESENCIAL	433.185,20	1.667.623,36	
10	PREGÃO ELETRÔNICO	350.900,00	7.126.209,60	
01	LEILÃO	(b)		
TOTAL		784.085,20	8.889.574,43	
<b>Notas:</b> (1) Os índices de redução em relação à média dos preços de mercado estão evidenciados nos demonstrativos de cada processo licitatório listados no decorrer deste relatório. (a) Valor em contratos por estimativa a serem executados de acordo com as demandas. (b) Por se tratar da modalidade Leilão essa quantia não compõe o valor total da tabela acima.				
<b>Fonte:</b> Unidade de Gestão de Compras				

Do montante das contratações celebradas até dezembro, **58,03%** foram realizadas com microempresas e empresas de pequeno porte com base no valor total das contratações, que perfaz a quantia de **R\$ 9.673.659,63**, sendo **R\$ 5.614.190,06** realizadas especificamente com ME e EPP.



RESUMO DAS CONTRATAÇÕES/ARP DE JANEIRO A DEZEMBRO DE 2016				
VALOR DOS CONTRATOS/ARP	DESCRIÇÃO	EMPRESAS EM GERAL (incluído PF, ME e EPP) (R\$)	ME e EPP (R\$)	% ME e EPP (A)
	Nº DE CONTRATAÇÃO/ARP*	17	12	70,59%
	CONTRATOS/ARP POR DEMANDAS ANUAL FIXA	784.085,20	683.485,20	87,17%
	CONTRATOS/ARP POR ESTIMATIVA DE DEMANDA	8.889.574,43	4.930.704,86	55,47%
	<b>VALOR TOTAL CONTRATADO/ARP</b>	<b>9.673.659,63</b>	<b>5.614.190,06</b>	<b>58,03%</b>
<b>Notas:</b> (A)= % ME e EPP em relação aos números de empresas em geral contratadas e ao valor estimado total em contrato. ARP* = Ata de Registro de Preços				
<b>Fonte:</b> Unidade de Gestão de Compras				

## 1º TRIMESTRE

## PREGÃO ELETRÔNICO

### PREGÃO ELETRÔNICO Nº 06/2015

**OBJETO:** Contratar empresa especializada na prestação dos serviços de locação de central telefônica do tipo IPBX, devidamente instalada, com manutenção preventiva e corretiva, fornecimento de todas as peças, partes ou componentes necessários originais de fábrica, para atender as necessidades da sede do SEBRAE/AL em Maceió e de seus escritórios regionais (Arapiraca/AL, Penedo/AL e Delmiro Gouveia/AL), conforme especificações contidas no edital e seus anexos.

**QUANTIDADE DE EMPRESAS PARTICIPANTES:** 05 (cinco) empresas segmentadas como:

MICROEMPRESA – 03 (três) empresas.

EMPRESA
ASCOT TELECOMUNICAÇÕES LTDA.
BF TECNOLOGIA LTDA.
V2 INTEGRADORA DE SOLUÇÕES E IMPORTAÇÕES EIRELI.



EMPRESA DE PEQUENO PORTE – 01 (uma) empresa.

EMPRESA
SERVIÇOS EM TELECOMUNICAÇÕES E INFORMÁTICA LTDA.

EMPRESA NORMAL – 01 (uma) empresa.

EMPRESA
DÍGITRO TECNOLOGIA LTDA.

**VALOR DO PREÇO DE MERCADO:** R\$ 114.039,96.

**EMPRESA CONTRATADA:** SERVIÇOS EM TELECOMUNICAÇÕES E INFORMÁTICA LTDA.

**PORTE DA EMPRESA:** Empresa de Pequeno Porte.

**INSTRUMENTO JURÍDICO:** Contrato nº 01/2016.

**VALOR CONTRATADO:** R\$ 102.000,00 (O valor total contratado importou em uma redução de **10,56%** em relação ao valor estimado de mercado).

#### **PREGÃO ELETRÔNICO Nº 01/2016**

**OBJETO:** Contratar empresa especializada na prestação dos serviços de fornecimento e administração de mão de obra temporária para o SEBRAE/AL, de acordo com a demanda, nos termos da Lei nº 6.019 de 03/01/1974, conforme especificações descritas no edital e seus anexos.

**QUANTIDADE DE EMPRESAS PARTICIPANTES:** 04 (quatro) empresas segmentadas como:

MICROEMPRESA – 01 (uma) empresa.

EMPRESA
GILVAN DA SILVA BARRETO.

EMPRESA NORMAL – 03 (três) empresas.

EMPRESA
PROMOLOG PROMOÇÕES DE EVENTOS E DISTRIBUIÇÃO DE INFORMATIVO LTDA.
MAZZINI ADMINISTRAÇÃO E EMPREITAS LTDA.
A3 GESTÃO DE PESSOAS EIRELI.

**VALOR DA DEMANDA ESTIMADA:** R\$ 1.123.105,66.

**EMPRESA CONTRATADA:** PROMOLOG PROMOÇÕES DE EVENTOS E DISTRIBUIÇÃO DE INFORMATIVO LTDA.

**PORTE DA EMPRESA:** Não se enquadra como ME ou EPP.

**INSTRUMENTO JURÍDICO:** Contrato nº 03/2016.

**VALOR CONTRATADO:** Demanda estimada em R\$ 1.123.105,66. (Houve redução de **2,92%** em relação ao valor global de mercado dos serviços contratados).



### **PREGÃO ELETRÔNICO Nº 02/2016**

**OBJETO:** Adquirir 01 (um) veículo utilitário, 0km (zero quilômetro), para compor a frota do SEBRAE/AL, conforme especificações mínimas contidas no anexo I – Especificações do Objeto do edital.

**QUANTIDADE DE EMPRESAS PARTICIPANTES:** 04 (quatro) empresas segmentadas como:

MICROEMPRESA – 01 (uma) empresa.

EMPRESA
SANTAFE COMERCIAL E SERVIÇOS LTDA.

EMPRESA DE PEQUENO PORTE – 03 (três) empresas.

EMPRESA
UBERMAC CONSTRUTORA E COMÉRCIO DE EQUIPAMENTOS LTDA.
COUTRIN ESCRITÓRIO DISTRIBUIÇÃO E COMÉRCIO LTDA.
VEBRASIL CONCESSIONÁRIA EIRELI.

**VALOR DO PREÇO DE MERCADO:** R\$ 109.707,91.

### **LICITAÇÃO FRACASSADA**

O procedimento em tela foi considerado fracassado, tendo em vista a desclassificação da única empresa classificada, pelo fato do preço ofertado encontrar-se superior ao valor de mercado, conforme despacho da DIREX acostado aos autos.

### **PREGÃO PRESENCIAL**

### **PREGÃO PRESENCIAL Nº 01/2016**

**OBJETO:** Contratar empresa de engenharia, para, sob demanda, prestar os serviços de manutenção predial corretiva e preventiva, e intervenções emergenciais nas edificações utilizadas pelo SEBRAE/AL e em seus escritórios regionais (Arapiraca/AL, Penedo/AL e Delmiro Gouveia/AL), sob as condições e especificações descritas no edital e anexos.

**QUANTIDADE DE EMPRESAS PARTICIPANTES:** 04 (quatro) empresas segmentadas como:

MICROEMPRESA – 01 (uma) empresa.

EMPRESA	CNPJ/MF
CONSERVEL ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇOS LTDA.	02.796.727/0001-52



EMPRESA DE PEQUENO PORTE – 03 (três) empresas.

EMPRESA	CNPJ/MF
ELO ENGENHARIA LTDA.	05.582.326/0001-98
CONSTRUTORA MOGNO LTDA.	04.590.305/0001-51
SPS CONSTRUÇÕES E EMPREENDIMENTOS LTDA.	22.576.047/0001-30

**VALOR DA DEMANDA ESTIMADA:** R\$ 1.667.623,36.

**EMPRESA CONTRATADA:** CONSTRUTORA MOGNO LTDA.

**PORTE DA EMPRESA:** Empresa de Pequeno Porte.

**INSTRUMENTO JURÍDICO:** Contrato nº 02/2016.

**VALOR CONTRATADO:** Demanda anual estimada em R\$ 1.667.623,36 (Houve redução de **10,53%** em relação ao valor de referência).

**OBS.:** O pagamento será efetuado de acordo com os serviços efetivamente prestados, com base na tabela SINAPI.

## **2º TRIMESTRE**

## **PREGÃO ELETRÔNICO**

### **PREGÃO ELETRÔNICO Nº 03/2016**

**OBJETO:** Adquirir 01 (um) veículo comercial leve com compartimento de carga, tipo “baú”, 0km (zero quilômetro), para compor a frota do SEBRAE/AL, conforme especificações mínimas contidas no anexo I – Especificações do Objeto.

**QUANTIDADE DE EMPRESAS PARTICIPANTES:** 08 (oito) empresas segmentadas como:

MICROEMPRESA – 02 (duas) empresas.

EMPRESA
SANTAFE COMERCIAL E SERVIÇOS LTDA.
MEGAMIX COMERCIO E SERVIÇOS EIRELI - ME.

EMPRESA DE PEQUENO PORTE – 04 (quatro) empresas.

EMPRESA
RODA LIVRE CONCESSIONÁRIA EIRELI - EPP.
VEBRASIL CONCESSIONÁRIA EIRELI - EPP.
COUTIN ESCRITÓRIO DISTRIBUIÇÃO E COMÉRCIO LTDA.
MANUPA COMÉRCIO DE EQUIPAMENTOS E FERRAMENTAS LTDA.



EMPRESA NORMAL – 02 (duas) empresas.

EMPRESA
NAVESA CAMINHÕES E ÔNIBUS LTDA.
ASAP COMERCIAL EIRELI

**VALOR DO PREÇO DE MERCADO:** R\$ 119.500,00.

### **LICITAÇÃO CANCELADA**

O procedimento em tela foi cancelado, tendo em vista a redução de recursos enviados ao SEBRAE/AL, conforme despacho da DIREX acostado aos autos.

### **PREGÃO ELETRÔNICO Nº 04/2016**

**OBJETO:** Adquirir 01 (um) veículo utilitário, 0km (zero quilômetro), para compor a frota do SEBRAE/AL, conforme especificações mínimas contidas no anexo I – Especificações do Objeto do edital.

**QUANTIDADE DE EMPRESAS PARTICIPANTES:** 07 (sete) empresas segmentadas como:

MICROEMPRESA – 02 (duas) empresas.

EMPRESA
SANTAFE COMERCIAL E SERVIÇOS LTDA.
MEGAMIX COMERCIO E SERVIÇOS EIRELI - ME.

EMPRESA DE PEQUENO PORTE – 04 (quatro) empresas.

EMPRESA
NUNES & REZENDE COMERCIAL E SERVIÇOS EIRELI - EPP.
LINK-SYSTEM TECNOLOGIA E EQUIPAMENTOS EIRELI - EPP.
COUTIN ESCRITÓRIO DISTRIBUIÇÃO E COMÉRCIO LTDA.
TRIASA COMERCIAL LTDA.

EMPRESA NORMAL – 01 (uma) empresa.

EMPRESA
TAIYO AUTO IMPORT LTDA.

**VALOR DA DEMANDA ESTIMADA:** R\$ 125.600,00.

**EMPRESA CONTRATADA:** TAIYO AUTO IMPORT LTDA.

**PORTE DA EMPRESA:** Não se enquadra como ME ou EPP.

**INSTRUMENTO JURÍDICO:** Contrato nº 018/2016.



**VALOR CONTRATADO:** R\$ 102.900,00. (Houve redução de **18,07%** em relação ao valor estimado de mercado).

**PREGÃO ELETRÔNICO Nº 05/2016**

**OBJETO:** Contratar empresa especializada para prestação de serviços de terceirização da Central de Atendimento do SEBRAE/AL (CAS), incluindo os serviços de relacionamento com clientes receptivo e ativo, nas formas de atendimento eletrônico e humano, por meio telefônico ou digital (chat, aplicativo multiplataforma de mensagens instantâneas híbridas e e-mail), aos clientes e ao público em geral do SEBRAE/AL, dotada das instalações físicas, infraestrutura de engenharia de redes locais de computadores e rede interna (elétrica e cabeamento estruturado), adequações ambientais, engenharia de telecomunicações para conectividade com data center do SEBRAE/AL, mobiliário, recursos para operação (logística e materiais administrativos) e recursos humanos, conforme especificações descritas no edital e seus anexos.

**QUANTIDADE DE EMPRESAS PARTICIPANTES:** 07 (sete) empresas segmentadas como:

MICROEMPRESA – 03 (três) empresas.

EMPRESA
NEXCALL SERVIÇOS DE TECNOLOGIA LTDA - ME.
CONSERVITA ENGENHARIA E SERVIÇOS LTDA – ME.
PROJECT EMPREENDIMENTOS INDUSTRIAIS LTDA.

EMPRESA DE PEQUENO PORTE – 02 (duas) empresas.

EMPRESA
CONTACTE TELEATENDIMENTO LTDA - EPP.
SPEEDMAIS SOLUÇÕES LTDA - EPP.

EMPRESA NORMAL – 02 (duas) empresas.

EMPRESA
INTELECTO CONTACT CENTER LTDA.
PROVIDER SOLUÇÕES TECNOLOGICAS LTDA EM RECUPERAÇÃO

**VALOR DA DEMANDA ESTIMADA:** R\$ 1.147.539,94.

**EMPRESA CONTRATADA:** SPEEDMAIS SOLUÇÕES LTDA - EPP.

**PORTE DA EMPRESA:** Empresa de Pequeno Porte.

**INSTRUMENTO JURÍDICO:** Contrato nº 031/2016.

**VALOR CONTRATADO:** Demanda estimada em R\$ 990.000,00. (Houve redução de **13,73%** em relação ao valor global de mercado dos serviços contratados).



### **PREGÃO ELETRÔNICO Nº 06/2016**

**OBJETO:** Contratar empresa especializada na prestação dos serviços de administração e gerenciamento de benefício de auxílio alimentação, através de cartões eletrônicos dotados de microprocessador com chip, na forma definida pela legislação pertinente e dispositivos normativos do Ministério do Trabalho e Emprego que regulamenta o Programa de Alimentação ao Trabalhador - PAT, destinados aos empregados do SEBRAE/AL, de acordo com a demanda, conforme especificações descritas neste edital e seus anexos.

**QUANTIDADE DE EMPRESAS PARTICIPANTES:** 07 (sete) empresas segmentadas como:

MICROEMPRESA – 01 (uma) empresa.

EMPRESA
BENEFÍCIO CERTO LTDA.

EMPRESA NORMAL – 06 (seis) empresas.

EMPRESA
TICKET SERVIÇOS S/A.
SODEXO PASS DO BRASIL SERVIÇOS E COMÉRCIO S/A.
POLICARD SYSTEMS E SERVIÇOS S/A.
GREEN CARD AS REFEIÇÕES COM. E SERVIÇOS.
VR BENEFÍCIOS E SERVIÇOS DE PROCESSAMENTO LTDA.
TRIVALE ADMINISTRAÇÃO LTDA.

**VALOR DE REFERÊNCIA/DISPUTA:** R\$ 145.200,00.

**EMPRESA CONTRATADA:** VR BENEFÍCIOS E SERVIÇOS DE PROCESSAMENTO LTDA.

**PORTE DA EMPRESA:** Não se enquadra como ME ou EPP.

**INSTRUMENTO JURÍDICO:** Contrato nº 032/2016.

**VALOR CONTRATADO:** Demanda anual estimada em R\$ 2.835.763,91 (Houve redução de **3,61%** em relação ao valor de referência).

### **PREGÃO PRESENCIAL**

### **PREGÃO PRESENCIAL Nº 02/2016**

**OBJETO:** Contratar pessoa física especializada nos serviços de taquigrafia, a ser utilizado nas Reuniões do Conselho Deliberativo e do Conselho Fiscal do SEBRAE/AL, possibilitando a captação dos assuntos tratados, posicionamentos dos participantes e das deliberações ocorridas em reuniões, conforme especificações contidas neste edital e seus anexos.

**QUANTIDADE DE PARTICIPANTES:** 01 (uma) pessoa física:



PESSOA FÍSICA	CPF
CÉLIA REGINA MARTINS DE ALMEIDA	427.885.794-20

**VALOR DA DEMANDA ESTIMADA:** R\$ 18.600,00.

**CONTRATADA:** CÉLIA REGINA MARTINS DE ALMEIDA.

**INSTRUMENTO JURÍDICO:** Contrato nº 016/2016.

**VALOR CONTRATADO:** Demanda anual estimada em R\$ 17.600,00 (Houve redução de **5,38%** em relação ao valor global de mercado dos serviços contratados).

### **LEILÃO**

#### **LEILÃO Nº 01/2016**

**OBJETO:** Alienar veículo automotor pertencente ao SEBRAE/AL conforme Anexo Único deste edital.

**QUANTIDADE DE PARTICIPANTES:** 02 (duas) pessoas físicas:

PESSOA FÍSICA	CPF
LUAN FARACO GUIMARÃES	077.071.734-90
GENIVAL PEDRO DE SILVA FILHO	647.040.924-53

**VALOR DA AVALIAÇÃO:** R\$ 35.000,00.

**ARREMATANTE:** LUAN FARACO GUIMARÃES.

**VALOR ARREMATADO:** R\$ 36.300,00 (Houve aumento de **3,71%** em relação ao valor da avaliação).

### **3º TRIMESTRE**

### **CONCORRÊNCIA**

#### **CONCORRÊNCIA Nº 01/2016**

**OBJETO:** Contratar empresa para prestação dos serviços técnicos especializados de estudos e pesquisas, para atendimento ao SEBRAE/AL, de acordo com a demanda, conforme especificações contidas neste edital e seus anexos.

**QUANTIDADE DE PARTICIPANTES:** 05 (cinco) empresas segmentadas como:

MICROEMPRESA – 01 (uma) empresa.



EMPRESA
INSTITUTO SONDAGE LTDA. - ME

EMPRESA DE PEQUENO PORTE – 03 (três) empresas.

EMPRESA
VR CONSULTORIA LTDA. – EPP
METANÁLISE ESTATÍSTICAS LTDA. - EPP
PRIME SERVIÇOS DE PESQUISA E CONSULTORIA EIRELI

EMPRESA NORMAL – 01 (uma) empresa.

EMPRESA
NÚCLEO DE EMPREENDIMENTOS EM CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ARTES – NECTAR

**VALOR DE REFERÊNCIA/DISPUTA:** R\$ 12.297,75.

**CONTRATADA:** VR CONSULTORIA LTDA. – EPP.

**INSTRUMENTO JURÍDICO:** Contrato nº 067/2016.

**VALOR CONTRATADO:** Demanda anual estimada em R\$ 95.741,47 (Houve redução de **6,63%** em relação ao valor de referência).

## PREGÃO ELETRÔNICO

### **PREGÃO ELETRÔNICO Nº 07/2016**

**OBJETO:** Contratar empresa especializada na prestação dos serviços de gestão patrimonial, compreendendo a realização de inventário físico e financeiro, serviços de análise da redução ao valor recuperável de ativos e análise contábil dos valores registrados no imobilizado para cálculos de vida útil dos bens, acompanhamento mensal com emissão de relatórios exigidos na legislação e assessoramento nos processos de doação de bens inservíveis, e acompanhamento das auditorias, conforme especificações descritas neste edital e seus anexos.

**QUANTIDADE DE EMPRESAS PARTICIPANTES:** 16 (dezesesseis) empresas segmentadas como:

MICROEMPRESA – 07 (sete) empresas.

EMPRESA
TATIANA TENÓRIO MARTINS - ME
VR CONSULTORIA LTDA - ME
FSA SERVIÇOS E COMÉRCIO LTDA
APG ASSESSORIA CONSULTORIA, GESTÃO PÚBLICA E PATRIMONIAL
EXATA CONSULTORIA TIC. RH GESTÃO E SERVIÇOS LTDA
PRIORI SERVIÇOS E SOLUÇÕES CONTABILIDADE EIRELI - ME
IGNES INSTITUTO DE GERENCIAIS NÚCLEOS ESPC. SUPORTE



EMPRESA DE PEQUENO PORTE – 06 (seis) empresas.

EMPRESA
AGUIAR FERES – AUDITORES INDEPENDENTES S/S
OMX CONSULTORIA AVALIAÇÃO PATRIMONIAL E PROJETOS LTDA
AVM AVALIAÇÕES, CONSULTORIAS E PROJETOS LTDA
MFC AVALIAÇÃO E GESTÃO DE ATIVOS LTDA - EPP
IBIAEON CONTABILIDADE, CONSULTORIA PATRIMONIAL, AVALIAÇÕES E
WILKER DE SOUZA PONCIANO COSTA

EMPRESA NORMAL – 03 (três) empresas.

EMPRESA
UHY MOREIRA - AUDITORES
AFIXCODE PATRIMÔNIO E AVALIAÇÕES LTDA
LINK DATA INFORMÁTICA E SERVIÇOS S/A

**VALOR DA DEMANDA ESTIMADA:** R\$ 165.600,00.

**EMPRESA CONTRATADA:** IBIAEON CONTABILIDADE, CONSULTORIA PATRIMONIAL, AVALIAÇÕES E INFORMÁTICA LTDA. - EPP.

**PORTE DA EMPRESA:** Empresa de Pequeno Porte.

**INSTRUMENTO JURÍDICO:** Contrato nº 038/2016.

**VALOR CONTRATADO:** R\$ 63.000,00. (Houve redução de **61,96%** em relação ao valor estimado de mercado.

### **PREGÃO ELETRÔNICO Nº 08/2016**

**OBJETO:** Contratar empresa especializada na prestação dos serviços de agência de viagem, para atendimento às demandas do SEBRAE/AL, de acordo com a demanda, conforme especificações descritas neste edital e seus anexos.

#### **LOTE 01 - DEMANDAS NACIONAIS.**

- ITEM I - Agenciamento de passagens aéreas nacionais;
- ITEM II - Reserva de hotéis em território nacional;
- ITEM III - Transportes nacionais (Transfer/traslado, trens, ônibus, fluviais e marítimos).

#### **LOTE 02 - DEMANDAS INTERNACIONAIS.**

- ITEM I - Agenciamento de passagens aéreas internacionais;
- ITEM II - Reserva de hotéis em território internacional;
- ITEM III - Transportes internacionais (Transfer/traslado, trens, ônibus, fluviais, marítimos e locação de veículos);
- ITEM IV - Serviços de vistos consulares, passaportes e ingressos em eventos;



- ITEM V - Serviços de intérpretes, tradutores, guias bilíngues e seguro de viagem internacional.

**QUANTIDADE DE EMPRESAS PARTICIPANTES:** 23 (vinte e três) empresas segmentadas como:

**MICROEMPRESA – 09 (nove) empresas.**

EMPRESA
L.A. VIAGENS E TURISMO LTDA
SLC SERVIÇOS AEROPORTUÁRIOS LTDA
FACTO TURISMO LTDA
SX TECNOLOGIA E SERVIÇOS COORPORATIVOS EIRELI
CARVALHO E TEIXEIRA VIAGENS E TURISMO LTDA
ECOS TURISMO LTDA
DF TURISMO E REPRESENTAÇÕES LTDA
ARANCIBIA VIAGENS LTDA
WEBTRIP AGENCIAS DE VIAGENS E TURISMO LTDA

**EMPRESA DE PEQUENO PORTE – 14 (quatorze) empresas.**

EMPRESA
AIRES TURISMO LTDA
CR TURISMO LTDA
MERU VIAGENS EIRELI
IDEIAS TURISMO LTDA
PROPAG TURISMO LTDA
AEREOTUR VIAGENS E OPERAÇÕES TURÍSTICAS LTDA
VOETUR PROMOÇÕES E EVENTOS LTDA
PORTAL TURISMO E SERVIÇOS LTDA
UATUMA EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS LTDA
MARFLY VIAGENS E TURISMO LTDA
PRIMEIRO MUNDO AGENTES DE VIAGENS LTDA
TITA EVENTOS EIRELI
AGÊNCIA AEROTUR LTDA
DISTAK AGÊNCIA DE VIAGENS TURISMO LTDA

**VALOR DA DEMANDA ESTIMADA: R\$ 2.177.340,03** sendo:

**LOTE 01 – DEMANDAS NACIONAIS – R\$ 1.570.542,83**

- Item 01 – R\$ 1.113.970,20
- Item 02 – R\$ 409.226,43
- Item 03 – R\$ 47.346,20



**LOTE 02 – DEMANDAS INTERNACIONAIS – R\$ 606.797,20**

- Item 01 – R\$ 337.763,52
- Item 02 – R\$ 156.107,78
- Item 03 – R\$ 58.567,40
- Item 04 – R\$ 31.062,00
- Item 05 – R\$ 23.296,50

**LOTE 01 - DEMANDAS NACIONAIS.**

**VALOR DE REFERÊNCIA/DISPUTA:** R\$ 1.695.245,08.

**EMPRESA CONTRATADA:** ARANCIBIA VIAGENS LTDA.

**PORTE DA EMPRESA:** Microempresa.

**INSTRUMENTO JURÍDICO:** Contrato nº 068/2016.

**VALOR CONTRATADO:** R\$ 1.570.542,83. (Houve redução de **13,93%** em relação ao valor de referência).

O pagamento será efetuado de acordo com os serviços efetivamente prestados, com base nas taxas de transações abaixo descritas:

DISCRIMINAÇÃO	VALOR DA <u>TAXA DE DESCONTO</u> POR TRANSAÇÃO (R\$)
ITEM I - Agenciamento de passagens aéreas nacionais.	59,00
ITEM II - Reservas de hotéis em território nacional.	75,50
ITEM III - Transportes nacionais (Transfer/traslado, trens, ônibus, fluviais e marítimos).	80,83

**LOTE 02 - DEMANDAS INTERNACIONAIS.**

**VALOR DE REFERÊNCIA/DISPUTA:** R\$ 678.547,20.

**EMPRESA CONTRATADA:** MARFLY VIAGENS E TURISMO LTDA.

**PORTE DA EMPRESA:** Empresa de Pequeno Porte.

**INSTRUMENTO JURÍDICO:** Contrato nº 069/2016.

**VALOR CONTRATADO:** R\$ 606.797,20. (Houve redução de **10,57%** em relação ao valor de referência).

O pagamento será efetuado de acordo com os serviços efetivamente prestados, com base nas taxas de transações a seguir descritas:



DISCRIMANAÇÃO	VALOR DA TAXA DE DESCONTO POR TRANSAÇÃO (R\$)
ITEM I - Agenciamento de passagens aéreas internacionais.	30,74
ITEM II - Reservas de hotéis em território internacional.	81,70
ITEM III - Transportes internacionais (Transfer/ traslado e outros).	245,20
ITEM IV - Serviços de vistos consulares, passaportes e ingressos em eventos.	13,00
ITEM V - Serviços de intérpretes, tradutores, guias bilíngues e seguros de viagem.	29,26

### **PREGÃO PRESENCIAL**

#### **PREGÃO PRESENCIAL Nº 03/2016**

**OBJETO:** Registro de Preços para fornecimento dos materiais de expediente, copa, refeitório e descartável, conforme especificações descritas no edital.

**QUANTIDADE DE EMPRESAS PARTICIPANTES:** 05 (cinco) empresas segmentadas como:

MICROEMPRESA – 02 (duas) empresa.

EMPRESAS
HIPERPAPELARIA LIVRARIA E PAPELARIA EIRELI.
MONSARAS DISTRIBUIDORA E COMERCIO LTDA

EMPRESA DE PEQUENO PORTE – 03 (três) empresas.

EMPRESAS
BARBOSA & MARQUES LTDA.
J C MELO DOS SANTOS
ERALDO DE ARAÚJO COMÉRCIO

**VALOR DO PREÇO DE MERCADO:** R\$ 588.107,37.

**EMPRESA FORNECEDORA:** BARBOSA & MARQUES LTDA.

**PORTE DA EMPRESA:** Empresa de Pequeno Porte

**INSTRUMENTO JURÍDICO:** Ata de Registro de Preço nº 01/2015.

**VALOR REGISTRADO:** R\$ 87.157,00.



DESCRIÇÃO	Itens da Ata de Registro de Preço nº 01/2015
MATERIAL DESCARTÁVEL, COPA E REFEITÓRIO.	13, 14, 15, 23, 24, 25, 32, 36, 38, 45, 47, 50, 57, 58, 67, 69, 78, 79, 80 e 81.

**EMPRESA FORNECEDORA:** J C MELO DOS SANTOS.

**PORTE DA EMPRESA:** Empresa de Pequeno Porte

**INSTRUMENTO JURÍDICO:** Ata de Registro de Preço nº 02/2015.

**VALOR REGISTRADO:** R\$ 57.992,40.

DESCRIÇÃO	Itens da Ata de Registro de Preço nº 02/2015
MATERIAL DESCARTÁVEL, COPA E REFEITÓRIO.	86, 87, 88, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97 e 98

**EMPRESA FORNECEDORA:** ERALDO DE ARAÚJO COMÉRCIO.

**PORTE DA EMPRESA:** Empresa de Pequeno Porte

**INSTRUMENTO JURÍDICO:** Ata de Registro de Preço nº 03/2015.

**VALOR REGISTRADO:** R\$ 29.055,00.

DESCRIÇÃO	Itens da Ata de Registro de Preço nº 03/2015
MATERIAL DE EXPEDIENTE.	02, 11, 12, 40, 46, 52, 54, 66, 74, 75, 76 e 77
MATERIAL DESCARTÁVEL, COPA E REFEITÓRIO.	85

**EMPRESA FORNECEDORA:** HIPERPAPELARIA LIVRARIA E PAPELARIA EIRELI.

**PORTE DA EMPRESA:** Microempresa

**INSTRUMENTO JURÍDICO:** Ata de Registro de Preço nº 04/2015.

**VALOR REGISTRADO:** R\$ 92.320,80.



DESCRIÇÃO	Itens da Ata de Registro de Preço nº 05/2015
MATERIAL DE EXPEDIENTE	01, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 35, 37, 39, 42, 43, 44, 48, 49, 51, 53, 55, 56, 60, 63, 64, 65, 68, 70, 71, 72, 73, 82, 83 e 84
MATERIAL DESCARTÁVEL, COPA E REFEITÓRIO.	89

**EMPRESA FORNECEDORA: MONSARAS DISTRIBUIDORA E COMERCIO LTDA**

**PORTE DA EMPRESA: Microempresa**

**INSTRUMENTO JURÍDICO: Ata de Registro de Preço nº 05/2015.**

**VALOR REGISTRADO: R\$ 149.060,00.**

DESCRIÇÃO	Itens da Ata de Registro de Preço nº 06/2015
MATERIAL DE EXPEDIENTE	61 e 62

**OBS.:** 1. O valor total registrado desta licitação é de R\$ 415.585,20 importando em uma redução de **29,34%** em relação ao valor de mercado estimado;

2. Os itens 03, 04, 41 e 59 deste procedimento licitatório foram considerados fracassados, tendo em vista os preços ofertados pelas licitantes estarem superiores aos estimados pelo SEBRAE/AL.

#### **4º TRIMESTRE**

#### **PREGÃO ELETRÔNICO**

#### **PREGÃO ELETRÔNICO Nº 09/2016**

**OBJETO:** Contratar empresa especializada em telecomunicações, a fim de prestar os serviços de telefonia fixa comutada – STFC, mediante prestação dos serviços telefônicos locais e longa distância nacional - LDN, para atender as necessidades da sede do SEBRAE/AL em Maceió/AL e do escritório regional em Arapiraca/AL, sob as condições e especificações descritas no edital e anexos.



**QUANTIDADE DE EMPRESAS PARTICIPANTES:** 01 (uma) empresa segmentada como:

EMPRESA NORMAL – 01 (uma) empresa.

EMPRESA
TELEMAR NORTE LESTE S/A – EM RECUPERAÇÃO JUDICIAL

**VALOR DA DEMANDA ESTIMADA:** R\$ 97.810,66.

**EMPRESA CONTRATADA:** TELEMAR NORTE LESTE S/A – EM RECUPERAÇÃO JUDICIAL

**PORTE DA EMPRESA:** Não se enquadra como ME ou EPP.

**INSTRUMENTO JURÍDICO:** Contrato nº 077/2016.

**VALOR CONTRATADO:** R\$ 83.000,00. (Houve redução de **15,14%** em relação ao valor estimado de mercado.



KPMG Auditores Independentes  
Av. Engº Domingos Ferreira, 2.589 - Sala 104  
51020-031 - Boa Viagem - Recife/PE - Brasil  
Telefone +55 (81) 3414-7950, Fax +55 (81) 3414-7951  
www.kpmg.com.br

## Relatório do auditor independente sobre as demonstrações financeiras

Ao  
Conselho Deliberativo Estadual e aos Administradores do  
Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Alagoas – SEBRAE AL  
Maceio – AL

### Opinião

Examinamos as demonstrações financeiras do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Alagoas – SEBRAE AL (Entidade), que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2016 e as respectivas demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, bem como as correspondentes notas explicativas, compreendendo as políticas contábeis significativas e outras informações elucidativas.

Em nossa opinião, as demonstrações financeiras acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Alagoas – SEBRAE AL em 31 de dezembro de 2016, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

### Base para opinião

Nossa auditoria foi conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Nossas responsabilidades, em conformidade com tais normas, estão descritas na seção a seguir intitulada “Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras”. Somos independentes em relação à Entidade, de acordo com os princípios éticos relevantes previstos no Código de Ética Profissional do Contador e nas normas profissionais emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade, e cumprimos com as demais responsabilidades éticas de acordo com essas normas. Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião.

### Responsabilidades da Administração e da Governança pelas demonstrações financeiras

A Administração é responsável pela elaboração e adequada apresentação das demonstrações financeiras de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e 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.



Na elaboração das demonstrações financeiras, a Administração é responsável pela avaliação da capacidade de a Entidade continuar operando, divulgando, quando aplicável, os assuntos relacionados com a sua continuidade operacional e o uso dessa base contábil na elaboração das demonstrações financeiras, a não ser que a Administração pretenda liquidar a Entidade ou cessar suas operações, ou não tenha nenhuma alternativa realista para evitar o encerramento das operações.

Os responsáveis pela governança da Entidade são aqueles com responsabilidade pela supervisão do processo de elaboração das demonstrações financeiras.

#### Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras

Nossos objetivos são obter segurança razoável de que as demonstrações financeiras, tomadas em conjunto, estão livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro, e emitir relatório de auditoria contendo nossa opinião. Segurança razoável é um alto nível de segurança, mas não uma garantia de que a auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria sempre detectam as eventuais distorções relevantes existentes. As distorções podem ser decorrentes de fraude ou erro e são consideradas relevantes quando, individualmente ou em conjunto, possam influenciar, dentro de uma perspectiva razoável, as decisões econômicas dos usuários tomadas com base nas referidas demonstrações financeiras.

Como parte da auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria, exercemos julgamento profissional e mantemos ceticismo profissional ao longo da auditoria. Além disso:

- Identificamos e avaliamos os riscos de distorção relevante nas demonstrações financeiras, independentemente se causada por fraude ou erro, planejamos e executamos procedimentos de auditoria em resposta a tais riscos, bem como obtemos evidência de auditoria apropriada e suficiente para fundamentar nossa opinião. O risco de não detecção de distorção relevante resultante de fraude é maior do que o proveniente de erro, já que a fraude pode envolver o ato de burlar os controles internos, conluio, falsificação, omissão ou representações falsas intencionais.
- Obtemos entendimento dos controles internos relevantes para a auditoria para planejarmos procedimentos de auditoria apropriados às circunstâncias, mas, não, com o objetivo de expressarmos opinião sobre a eficácia dos controles internos da Entidade.
- Avaliamos a adequação das políticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis e respectivas divulgações feitas pela administração.
- Concluimos sobre a adequação do uso, pela administração, da base contábil de continuidade operacional e, com base nas evidências de auditoria obtidas, se existe incerteza relevante em relação a eventos ou condições que possam levantar dúvida significativa em relação à capacidade de continuidade operacional da Entidade. Se concluirmos que existe incerteza relevante, devemos chamar atenção em nosso relatório de auditoria para as respectivas divulgações nas demonstrações financeiras ou incluir modificação em nossa opinião, se as divulgações forem inadequadas. Nossas conclusões estão fundamentadas nas evidências de auditoria obtidas até a data de nosso relatório. Todavia, eventos ou condições futuras podem levar a Entidade a não mais se manter em continuidade operacional.

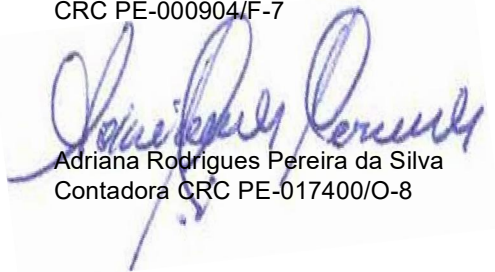


- Avaliamos a apresentação geral, a estrutura e o conteúdo das demonstrações financeiras, inclusive as divulgações e se as demonstrações financeiras representam as correspondentes transações e os eventos de maneira compatível com o objetivo de apresentação adequada.

Comunicamo-nos com a Administração a respeito, entre outros aspectos, do alcance planejado, da época da auditoria e das constatações significativas de auditoria, inclusive as eventuais deficiências significativas nos controles internos que identificamos durante nossos trabalhos.

Recife, 07 de fevereiro de 2017

KPMG Auditores Independentes  
CRC PE-000904/F-7



Adriana Rodrigues Pereira da Silva  
Contadora CRC PE-017400/O-8



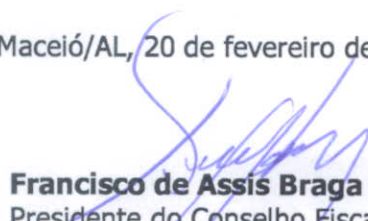
*Serviço de Apoio às Micro e  
Pequenas Empresas em Alagoas*

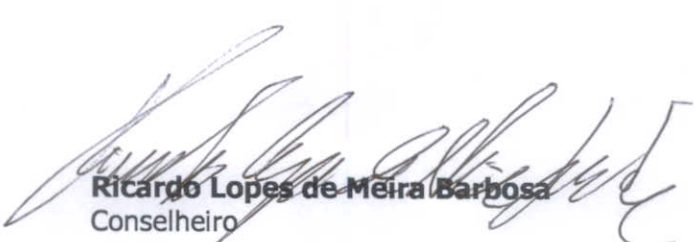
## **PARECER**

O Conselho Fiscal do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Alagoas – SEBRAE AL, no exercício de suas atribuições estatutárias e regimentais, em reunião realizada nesta data, examinou as Demonstrações Contábeis e Financeiras, o Relatório de Controles Internos, as Notas Explicativas e a Prestação de Contas do exercício 2016 do SEBRAE ALAGOAS, e considerando as análises realizadas nas reuniões deste Conselho durante os exercícios 2016 e 2017, considerando o Parecer da auditoria externa KPMG Auditores Independentes, exarado em 07 de fevereiro de 2017 sem ressalvas, considerando as informações e esclarecimentos prestados aos membros deste conselho pela Administração da Entidade com auxílio da Auditoria Interna e das unidades relacionadas com o tema, concluímos, que as Demonstrações Contábeis e Financeiras e a Prestação de Contas findas em 31 de dezembro de 2016, representam adequadamente a posição financeira, orçamentária e patrimonial do SEBRAE ALAGOAS.

Desta forma, com base nos exames realizados no Parecer dos Auditores Independentes emitido em 07 de fevereiro de 2017, sem ressalvas, o Conselho Fiscal, por unanimidade, concluiu que os documentos acima referidos refletem adequadamente a situação financeira e patrimonial da Entidade, opinando favoravelmente a seu encaminhamento para deliberação do Conselho Deliberativo Estadual.

Maceió/AL, 20 de fevereiro de 2017.

  
**Francisco de Assis Braga Soares**  
Presidente do Conselho Fiscal

  
**Ricardo Lopes de Meira Barbosa**  
Conselheiro

  
**Gustavo Madeiro da Silva**  
Conselheiro

**Iêda Valéria Barbosa Cavalcante**  
Conselheira

  
**Marcello Quirino Costa da Silva**  
Conselheiro

  
**Carlos Verilson Lopes Torres**  
Conselheiro

## **RESOLUÇÃO CDE Nº 005/2017**

### **APROVA PRESTAÇÃO DE CONTAS DO SEBRAE/AL – EXERCÍCIO 2016**

**O CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL DO SISTEMA DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE/AL, no uso das competências que lhe são conferidas pelo artigo 12, parágrafo 2º, alínea d, do Estatuto Social do SEBRAE; considerando o parecer do Conselho Fiscal do SEBRAE/AL; e em face da deliberação unânime adotada na 2ª Reunião Ordinária do Colegiado, realizada em 22 de fevereiro de 2017,**

#### **RESOLVE:**

- 1. Aprovar a Prestação de Contas do SEBRAE/AL – Exercício 2016, conforme proposta encaminhada pela Diretoria Executiva através da EACDE nº 001/2017, que constitui parte integrante desta Resolução.**
- 2. Esta Resolução entra em vigor nesta data.**

**Maceió-AL, 22 de fevereiro de 2017**

  
**KENNEDY DAVIDSON PINAUD CALHEIROS**  
**Presidente do Conselho Deliberativo Estadual**