



Vinculado à PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2016

Fortaleza/CE - 2017



Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Ceará – Sebrae/CE

Vinculado à PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 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 e das DN TCU nº 154/2016 e DN TCU nº 156/2016.

Fortaleza/CE - 2017

SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO	10
1.1	IDENTIFICAÇÃO E ATRIBUTOS.....	10
1.2	INTRODUÇÃO	10
2	VISÃO GERAL DA UNIDADE	13
2.1	FINALIDADES E COMPETÊNCIAS	13
2.2	NORMAS E REGULAMENTAÇÃO DE CRIAÇÃO, ALTERAÇÃO E FUNCIONAMENTO DA UNIDADE	15
2.3	AMBIENTE DE ATUAÇÃO	16
2.4	ORGANOGRAMA	21
2.5	MACROPROCESSOS FINALÍSTICOS	30
3.	PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHOS ORÇAMENTÁRIO E OPERACIONAL	30
3.1	PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL.....	30
3.1.1	Descrição sintética dos objetivos do exercício	33
3.1.2	Estágio de implementação do planejamento estratégico	36
3.1.3	Vinculação dos planos da unidade com as competências institucionais e outros planos	38
3.2	FORMAS E INSTRUMENTOS DE MONITORAMENTO DA EXECUÇÃO E RESULTADOS DOS PLANOS	39
3.3	DESEMPENHO ORÇAMENTÁRIO PROGRAMAÇÃO ORÇAMENTÁRIA DAS RECEITAS E DESPESAS.....	40
3.3.1	Execução física e financeira das ações da lei orçamentária anual de responsabilidade da unidade	41
3.3.2	Fatores intervenientes no desempenho orçamenário	41
3.3.3	Execução descentralizada com transferência de recursos	41
3.3.3.1	Análise crítica de convênios.....	43
3.3.4	Informações sobre a realização das receitas	44
3.3.5	Informações sobre execução das despesas	45
3.4	DESEMPENHO OPERACIONAL	47
3.4.1	Resultados institucionais	48
3.4.2	Metas mobilizadoras	50
3.4.3	Metas de atendimento	53
3.4.4	Programas nacionais e locais	54
3.4.4.1	Programas nacionais.....	54
3.4.4.2	Programas locais.....	57
3.4.5	Carteira de projetos	61
3.4.6	Projetos	63
3.4.6.1	Agronegócio.....	64
3.4.6.2	Indústria.....	67

3.4.6.3	Comércio e serviços.....	68
3.4.6.4	Atendimento territorial	70
3.4.6.5	Projeto de desenvolvimento de produtos e serviços.....	72
3.4.6.6	Projeto de articulação institucional	74
3.4.6.7	Projetos e atividades de gestão operacional	75
3.4.6.8	Projeto de construção e reformas.....	78
3.4.6.9	Atividades de suporte aos negócios	78
3.4.6.10	Atividade de inversão financeira.....	79
3.5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE INDICADORES DE DESEMPENHO	80
4.	GOVERNANÇA.....	82
4.1	DESCRIÇÃO DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA.....	82
4.2	INFORMAÇÕES SOBRE DIRIGENTES E COLEGIADOS	82
4.3	ATUAÇÃO DA UNIDADE DE AUDITORIA INTERNA	84
4.3.1	Limitações e responsabilidades.....	85
4.4	ATIVIDADES DE CORREIÇÃO E APURAÇÃO DE ILÍCITOS ADMINISTRATIVOS	85
4.5	GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS	86
4.6	POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO DOS ADMINISTRADORES E MEMBROS DE COLEGIADOS	88
4.7	INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA DE AUDITORIA INDEPENDENTE CONTRATADA	89
5.	RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE.....	89
5.1	CANAIS DE ACESSO DO CIDADÃO	89
5.2	CARTA DE SERVIÇOS AO CIDADÃO.....	90
5.3	AFERIÇÃO DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CIDADÃOS-USUÁRIOS	91
5.4	MECANISMOS DE TRANSPARÊNCIA DAS INFORMAÇÕES RELEVANTES SOBRE A ATUAÇÃO DA UNIDADE	91
5.5	PESQUISAS JUNTO À SOCIEDADE.....	91
6.	DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS.....	92
6.1	DESEMPENHO FINANCEIRO NO EXERCÍCIO	93
6.2	TRATAMENTO CONTÁBIL DA DEPRECIAÇÃO, DA AMORTIZAÇÃO E DA EXAUSTÃO DE ITENS DO PATRIMÔNIO E AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO DE ATIVOS E PASSIVOS.....	94
6.3	SISTEMÁTICA DE APURAÇÃO DE CUSTOS NO ÂMBITO DA UNIDADE.....	95
6.4	DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS EXIGIDAS PELA LEI 4.320/64 E NOTAS EXPLICATIVAS.....	95
7.	ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO	95
7.1	GESTÃO DE PESSOAS	95
7.1.1	Indicadores gerenciais sobre recursos humanos.....	95
7.1.2	Estrutura de pessoal da unidade	99
7.1.3	Demonstrativo das despesas com pessoal.....	101

7.1.4	Gestão de riscos relacionados ao pessoal	102
7.2	GESTÃO DO PATRIMÔNIO E INFRAESTRUTURA	102
7.2.1	Gestão do patrimônio imobiliário da União	102
7.2.2	Informações sobre imóveis locados de terceiros	102
7.3	GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	103
7.3.1	Principais sistemas de informação	107
7.3.2	Informações sobre o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) e sobre o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI)	108
7.4	GESTÃO AMBIENTAL E SUSTENTABILIDADE	108
7.4.1	Adoção de critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens e na contratação de serviços ou obras	108
7.5	UNIVERSIDADE CORPORATIVA SEBRAE - UC SEBRAE.....	109
7.6	PROGRAMA SEBRAE EM EXCELÊNCIA NA GESTÃO (PSEG).....	110
8.	CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE	111
8.1	TRATAMENTO DE DETERMINAÇÕES E RECOMENDAÇÕES DO TCU	111
8.2	TRATAMENTO DE RECOMENDAÇÕES DO ÓRGÃO DE CONTROLE INTERNO	113
8.3	MEDIDAS ADMINISTRATIVAS PARA APURAÇÃO DE RESPONSABILIDADE POR DANO AO ERÁRIO	113
8.4	DEMONSTRAÇÃO DA CONFORMIDADE DO CRONOGRAMA DE PAGAMENTOS DE OBRIGAÇÕES COM O DISPOSTO NO ART. 5º DA LEI 8.666/1993	114
9.	ANEXOS E APÊNDICES	114

LISTA DE TABELAS, QUADROS, FIGURAS E GRÁFICOS

Tabela	Nome	Página
1	Saldo líquido de empregos gerados – MPE, MGE e Administração Pública no Ceará – janeiro a dezembro de 2016	15
2	Exportações totais do Ceará de 2010 a 2016 (US\$ FOB)	19
3	Orçamento vinculado aos objetivos estratégicos	34
4	Orçamento vinculado às prioridades locais	35
5	Contribuição de projetos aos objetivos estratégicos	38
6	Balanço orçamentário do Sebrae/CE	40
7	Valores de patrocínio - 2016	41
8	Controle de valores de convênios – 2016	41
9	Valores de convênios prestados conta - 2016	42
10	Instrumentos de convênios celebrados e montantes repassados - 2016	42
11	Prestação de contas de convênios 2016	42
12	Contas apresentadas referente a convênios 2016	43
13	Prazo na análise de prestação de contas de convênios - 2016	43
14	Execução orçamentária das receitas – (R\$ Mil)	44
15	Execução orçamentária das despesas – (R\$ Mil)	46
16	Despesas por modalidade de contratação	46

17	Indicadores institucionais	48
18	Metas mobilizadoras	51
19	Metas de atendimento	53
20	Execução orçamentária dos programas nacionais	55
21	Execução do programa Brasil Original	58
22	Execução do programa de Qualidade em Serviço	59
23	Execução do programa MPE Brasil – prêmio de competitividade para MPE	60
24	Previsão e execução do Sebrae/CE por tipologia	62
25	Execução projeto, atividade e inversões financeiras	62
26	Execução dos projetos de atendimento por setor	64
27	Execução do setor agronegócio por segmento	65
28	Execução do setor indústria por segmento	67
29	Execução do setor comércio e serviços por segmento	69
30	Execução da carteira do atendimento territorial	70
31	Execução do desenvolvimento de produtos e serviços	73
32	Execução da articulação institucional	74
33	Execução da gestão operacional	76
34	Execução de construção e reformas	78
35	Execução do suporte aos negócios	79
36	Execução da inversão financeira	80
37	Indicadores de desempenho	81
38	Demonstrativo da força de trabalho do Sebrae/CE	99
39	Demonstrativo do número de afastamento	99
40	Demonstrativo da distribuição de pessoal	100
41	Demonstrativo do grau de escolaridade	100
42	Demonstrativo da faixa etária do pessoal	100
43	Demonstrativo dos custos com pessoal	101
44	Histórico de atividades	101
45	Demonstrativo do número de estagiários	101
46	Patrimônio imobiliário próprio e locado de terceiros	102
47	Medidas de apuração de danos ao erário	114

Quadro	Nome	Página
1	Identificação do Sebrae/CE	10
2	Objetivos estratégicos do Sebrae/CE	33
3	Prioridades locais	35
4	Dados gerais da carteira de agronegócio	64
5	Dados gerais da carteira da indústria	67
6	Dados gerais da carteira do comércio e serviços	68
7	Dados gerais da carteira do atendimento territorial	70
8	Dados gerais do desenvolvimento de produtos e serviços	72
9	Dados gerais da articulação institucional	74
10	Dados gerais da gestão operacional	75
11	Dados gerais de construção e reformas	78
12	Dados gerais de suporte aos negócios	78
13	Dados gerais da inversão financeira	79
14	Membros do Conselho Deliberativo do Sebrae/CE	82
15	Sistema de controle interno do Sebrae/CE	86

16	Remuneração de dirigentes do Sebrae/CE	88
17	Deliberações do TCU atendidas	111

Figura	Nome	Página
1	Esquema de segmentação do público-alvo do Sebrae/CE	13
2	Mapa das macrorregiões de atuação do Sebrae/CE	17
3	Organograma do Sebrae/CE	21
4	Escritórios regionais e localização das sedes	25
5	Mapa estratégico do Sistema Sebrae	31
6	Unidade de Gestão de Pessoas (cadeia de valor)	96

Gráfico	Nome	Página
1	Taxa de crescimento % do PIB anual – Ceará e Brasil – 2003 a 2015	18
2	Resultados das pesquisas SAE de 2014 a 2016	92

SIGLAS

Sigla/Abreviatura	Significado
ADECE	Agência de Desenvolvimento do Estado do Ceará
ALI	Agente Local de Inovação
ANPROTEC	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
AOE	Agente de Orientação Empresarial
APL	Arranjo Produtivo Local
ASTEF	Fundação de Apoio aos Serviços Técnicos, Ensino e Fomento a Pesquisas
AUD	Unidade de Auditoria
BB	Banco do Brasil
Beneflex	Programa de Benefícios Flexíveis
BI	<i>Business Intelligence</i>
BNB	Banco do Nordeste do Brasil
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CDE	Conselho Deliberativo Estadual
CDN	Conselho Deliberativo Nacional
CEART	Centro de Artesanato do Ceará
CEBRAE	Centro Brasileiro de Apoio às Pequena e Média Empresas
CEDE	Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico
CERNE	Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos
CGU	Controladoria Geral da União
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CNC	Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COBIT	<i>Control Objectives for Information and related Technology</i>

CPF	Cadastro de Pessoas Físicas
CSN	Contribuição Social do SEBRAE/NA
CSO	Contribuição Social Ordinária
DAP	Declaração de Aptidão do PRONAF
DET	Desenvolvimento Econômico Territorial
DFC	Demonstração dos Fluxos de Caixa
DIREX	Diretoria Executiva
DN TCU	Decisão Normativa do Tribunal de Contas da União
E.R.	Escritório Regional
EI	Empreendedor Individual
ENALI	Encontro Nacional dos ALI
EPP	Empresa de Pequeno Porte
ETICE	Empresa de Tecnologia da Informação do Ceará
FACIC	Federação das Associações do Comércio, Indústria, Serviços e Agropecuária do Ceará
FAMPE	Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas
FECOMERCIO	Federação do Comércio Estado do Ceará
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
FIEC	Federação das Indústrias do Estado do Ceará
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
FOB	<i>Free on board</i>
GEDOC	Gerenciador Eletrônico de Documentos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
IN TCU	Instrução Normativa do Tribunal de Contas da União
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPECE	Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará
LC	Lei Complementar
LCC	Líquido da Castanha de Caju
LEED	<i>Leadership in Energy and Environmental Design (certificação)</i>
LP	Longo Prazo
MBC	Movimento Brasil Competitivo
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
ME	Microempresa
MEG	Modelo de Excelência da Gestão
MEI	Microempreendedor Individual
MGE	Médias e Grandes Empresas
MPA	Ministério da Pesca e Aquicultura
MPE	Micro e Pequenas Empresas
MPME	Micro, Pequenas e Médias Empresas
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
NIRF	Número do Imóvel na Receita Federal
ONG	Organização Não Governamental
PADETEC	Parque de Desenvolvimento Tecnológico
PDF	Programa de Desenvolvimento de Fornecedores
PDTI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação
PECNORDESTE	Seminário Nordestino de Pecuária
PEI	Plano Estratégico Institucional

PETI	Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação
PIB	Produto Interno Bruto
PPA	Plano Plurianual
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
PSEG	Programa Sebrae de Excelência em Gestão
RA	Relatório de Auditoria
RH	Recursos Humanos
RMF	Região Metropolitana de Fortaleza
Sebrae/CE	Serviço de Apoio às Micro e Pequena Empresas do Estado do Ceará
Sebrae/NA	Sebrae Nacional
Secex	Secretaria de Comércio Exterior
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SGC	Sistema de Gestão de Credenciados
SGP	Sistema de Gestão de Pessoas
SIAC	Sistemas Inteligentes de Automação e Controle
SIE	Serviço de Inspeção Estadual
SME	Sistema de Monitoramento Estratégico
SMLG	Sistema Nacional de Monitoramento da Implementação da Lei Geral
SPDA	Sistemas de Proteção contra Descargas Atmosféricas
TCA	Taxa de Concessão de Aval
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
TJLP	Taxa de Juros de Longo Prazo
UAI	Unidade de Atendimento Integrado
UAM	Unidade de Acesso aos Mercados
UD	Unidades Demonstrativas
UDT	Unidade de Desenvolvimento Territorial
UECE	Universidade Estadual do Ceará
UF	Unidade Federativa
UGE	Unidade de Gestão Estratégica
UGEOC	Unidade de Gestão Estratégica, Orçamento e Contabilidade
UGF	Unidade de Gestão e Finanças
UGN	Unidade de Gestão de Negócios
UGP	Unidade de Gestão de Pessoas
UJ	Unidade Jurídica
UME	Unidade Marketing e Editoração
UNIVALE	Universidade Vale do Rio Doce
UPP	Unidade de Políticas Públicas
URL	<i>Uniform Resource Locator</i>
USA	Unidade Setorial Agronegócio
USCS	Unidade de Setorial Comércio e Serviço
USGBC	<i>U.S. Green Building Council (ONG americana)</i>
USI	Unidade Setorial Indústria
USO	Unidade de Suporte Operacional
UTIC	Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação

1 APRESENTAÇÃO

1.1 IDENTIFICAÇÃO E ATRIBUTOS

Quadro 1 – Identificação do Sebrae/CE

Identificação da Unidade Jurisdicionada	
Denominação completa: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Ceará	
Denominação abreviada: Sebrae/CE	
Vinculação: Presidência da República	
CNPJ: 07.121.494/0001-01	
Situação: ativa	
Natureza jurídica: Serviço Social Autônomo	
Principal atividade: Entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de serviço social autônomo.	Código CNAE: 7020-4/00
Telefones/fax de contato: (85) 3255 6600 / 6816	
Endereço eletrônico: diretoria@ce.sebrae.com.br	
Página na internet: http://www.ce.sebrae.com.br	
Endereço postal: Avenida Monsenhor Tabosa, 777 – Meireles – Fortaleza/CE. CEP: 60.165-011	
Normas Relacionadas à Unidade Jurisdicionada	
Lei nº 8.029 de 12/04/1990 Lei nº 8.154029 de 28/12/1990 Decreto nº 99570 de 09/10/1990 Resolução CDN nº 53/2003 – Estatuto Social Resolução CDN nº 120/2005 – Regimento Interno	

Fonte: UPOC

1.2 INTRODUÇÃO

O Relatório de Gestão do exercício de 2016 está estruturado de acordo com modelo encaminhado e validado pela Controladoria Geral da União e em observância às orientações estabelecidas pelo Tribunal de Contas da União nos termos do parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal, elaborado de acordo com as disposições da IN TCU nº 63/2010 e das DN TCU nº 146/2015 e DN TCU nº 147/2015.

O estado do Ceará, em 2016, detinha 3,23% do universo de empresas nacionais ativas optantes do Simples Nacional, cerca de 375.067 empresas, segundo dados da Secretaria da Receita Federal, público-alvo do Sebrae/CE, que atendeu a 75.225 ou 20,1%, para os quais foram empreendidos esforços de promoção de competitividade e desenvolvimento sustentável e executadas todas as ações necessárias de fomento ao empreendedorismo e fortalecimento da economia cearense.

A sede do Sebrae/CE recebeu o selo Procel Edifica em eficiência energética nível A, tornando-se uma edificação sustentável, reconhecida pela ONG americana U.S.

Green Building Council, por meio da Certificação LEED Silver (*LEED – Leadership in Energy and Environmental Design*), baseada em critérios internacionais de eficiência da energia e design ambiental. Demonstra dessa forma seu compromisso com a responsabilidade social corporativa.

Por conseguinte, o presente relatório descreve todo o trabalho desenvolvido pelo Sebrae/CE durante o ano de 2016 e encontra-se subdividido da seguinte forma:

Identificação e Atributos da Instituição

Quadro sintético com a identificação da unidade jurisdicionada e suas normas.

Visão Geral da Unidade

A seção aborda a missão organizacional e o público-alvo que a unidade atende, ilustra a localização de sua área de atuação, faz um relato de sua competência institucional na qual expõe seu histórico e informa as leis infraconstitucionais e normas regimentais. Informa o ambiente de atuação do Sebrae/CE descrevendo o ambiente econômico, legal e institucional das MPE, bem como os principais setores do Estado. Apresenta o seu organograma de funcionamento com a descrição sucinta das competências e atribuições das unidades e os macroprocessos finalísticos da organização.

Planejamento Organizacional e Desempenho Orçamentário e Operacional.

O tópico descreve a estratégia de atuação do Sebrae/CE, ilustrando seu mapa estratégico, e mostra os seus objetivos e suas prioridades para o ano de 2016. Relata as medidas de gestão do planejamento, com informações sobre os meios adotados para atingir os resultados preestabelecidos.

Apresenta um balanço orçamentário do ano de 2016 e detalha, separadamente, os quadros de receitas e despesas do referido exercício, com uma análise das variações de aplicação das mesmas, com respectivas justificativas, complementando as avaliações feitas nas carteiras de projetos que revelam a aplicação por tipologia, setor, segmento.

Mostra as tabelas das metas planejadas e realizadas, subdividindo-as em: indicadores institucionais, metas mobilizadoras e metas de atendimento, com comentários e justificativas específicas para as que tiveram variações significativas entre os valores planejados e realizados. Também faz uma breve descrição dos programas nacionais e locais que são desenvolvidos.

Por fim, o tópico aborda ainda uma análise completa de toda a carteira de projetos do Sebrae/CE, apresentando as definições de programas, projetos, atividades e inversões financeiras que o mesmo encerra e a divisão por tipologia com ilustração de quadros e tabelas. Na análise, verifica-se o desempenho dos setores por segmento, bem como de toda a área administrativa, com suas atividades de apoio.

Governança

Neste tópico é abordada a forma legal de como se dá o processo de governança e autocontrole da gestão do Sebrae/CE, com base em seu Regimento Interno, a partir de um Conselho Deliberativo Estadual, que é apresentado em um quadro com seus respectivos nomes, segmentos, entidades que representam, função e mandato. Apresenta, ainda, um quadro com a remuneração dos dirigentes da entidade e descreve a atuação da Auditoria, a avaliação dos controles internos e o sistema de correção.

Relacionamento com a Sociedade

No item são descritas as políticas sociais da instituição, com destaque para acessibilidade, canais de acesso, carta de serviços, aferição do grau de satisfação e mecanismos de transparências, itens indispensáveis ao relacionamento com o cidadão.

Desempenho Financeiro e Informações Contábeis

Neste tópico são apresentadas informações sobre o desempenho financeiro e informações contábeis da instituição já aprovadas pelo seu Conselho Fiscal com tabelas e quadros ilustrativos.

Áreas Especiais da Gestão

Descreve as atividades da unidade de Gestão de Pessoas e traz a composição dos recursos humanos em quantidade e valores expressos em quadros e tabelas, detalhando: faixa etária e nível de escolaridade; composição de estagiários com a discriminação de utilização na área meio e fim e a classificação por nível de instrução e locação de mão de obra. Descreve, ainda, as atividades de desenvolvimento de pessoal, benefícios e qualidade de vida.

Consta também deste item toda uma abordagem da gestão do patrimônio mobiliário e imobiliário do Sebrae/CE e descrição da gestão da tecnologia da informação, com ações desenvolvidas e recursos alocados durante o ano de 2016. Trata igualmente de ações de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens e materiais e na contratação de serviços ou obras, com a implementação de políticas de responsabilidade social e sustentabilidade, para conseguir a certificação *LEED*, no edifício-sede do órgão.

Conformidade da Gestão e Demandas dos Órgãos de Controle

O item mostra como se dá o tratamento de determinações e recomendações de órgão de controle externo e interno e como são tomadas medidas administrativas para apuração de responsabilidades por dano ao erário.

Anexos e Apêndices

Anexamos ao relatório documentos complementares, tabelas e quadros, que sejam úteis para esclarecer procedimentos explicitados em tópicos anteriores.

2 VISÃO GERAL DA UNIDADE

2.1 FINALIDADES E COMPETÊNCIAS

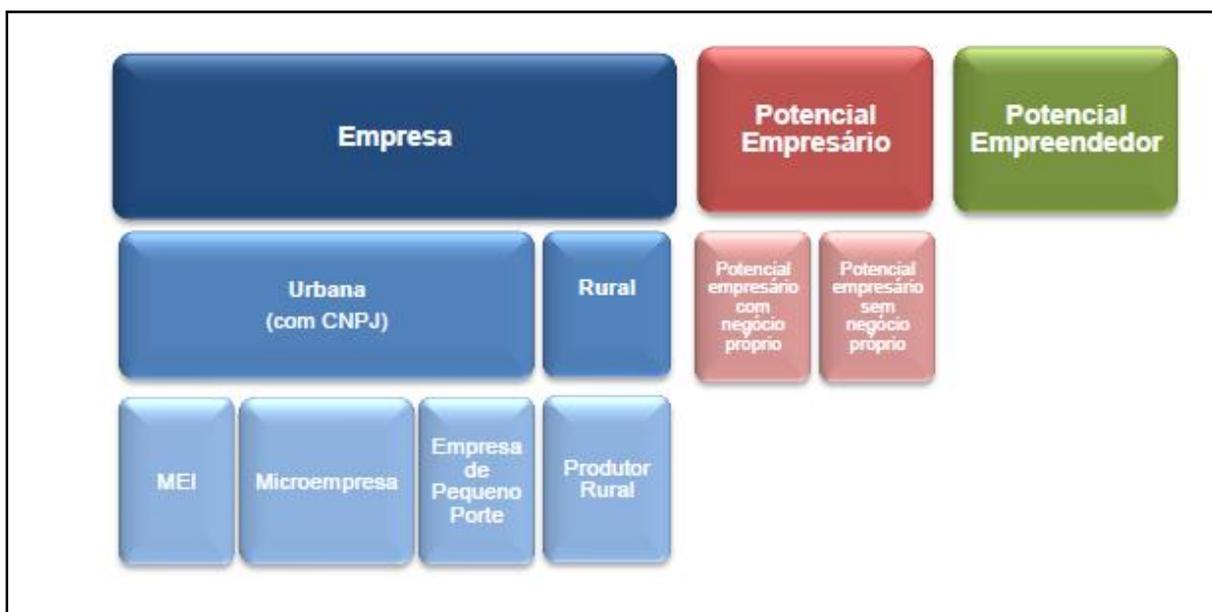
A missão do Sebrae/CE define bem sua função e razão de ser: “**Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional**”. O âmbito de atuação da entidade constitui-se na indução do desenvolvimento das micro e pequenas empresas, com vistas à melhoria de seu resultado e ao fortalecimento de seu papel social.

A atuação da entidade é focada na busca do aumento da competitividade dos produtos e serviços dos pequenos negócios, em todos os segmentos de mercado em que esteja operando. Isso significa levar aos negócios de menor porte os benefícios da modernização da gestão empresarial, através do acesso à informação, à tecnologia e aos recursos modernos de gestão.

O Sebrae/CE entende que seus clientes constituem um universo extremamente heterogêneo. Os pequenos negócios possuem características bastante distintas entre si e, diante disso, a instituição tem buscado, cada vez mais, segmentar seu público para atendê-lo de maneira mais adequada e personalizada.

São consideradas empresas os negócios (urbanos ou rurais) que estejam devidamente regularizados perante o poder público, ou seja, juridicamente aptos a produzir e comercializar seus produtos e serviços. Por conseguinte, aqueles que porventura exerçam uma atividade econômica sem a devida regularização não são considerados como empresários e sim como potenciais empresários. A ilustração a seguir (figura 1) esquematiza a segmentação do público-alvo a ser assistido.

Figura 1 – Esquema de segmentação do público-alvo do Sebrae/CE



Fonte: Plano e Orçamento de 2016 do Sebrae/CE – UPOC

O universo total de micro e pequenas empresas tende a continuar crescendo nos próximos anos. Tal evolução combina o crescimento do universo de MPE e a figura do microempreendedor individual, cujo ritmo mais forte de crescimento, comparado aos outros segmentos correspondente a 57,4% desses, resultará numa participação cada vez maior dos MEI entre o público urbano do Sebrae/CE. Portanto, a instituição definiu seu público-alvo como sendo:

Microempreendedor Individual (MEI) - empresário que fatura anualmente até R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais); é optante pelo Simples Nacional e não tem participação em outra empresa como sócio ou titular; possui no máximo um único empregado, que recebe um salário mínimo ou o piso salarial da categoria profissional; opta por ser microempreendedor individual.

Microempresa (ME) - empresa de origem brasileira, que possui natureza jurídica compatível com as atividades mercantis, que fature anualmente valor menor ou igual a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais). O valor teto de faturamento tem como base os valores estipulados para adesão ao Simples Nacional.

Empresa de Pequeno Porte (EPP) - empresa de origem brasileira, que possui natureza jurídica compatível com as atividades mercantis, que fature anualmente mais de R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e não mais de R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

Produtor Rural, para fins de atendimento do Sebrae, é a pessoa física que explora atividades agrícolas e/ou pecuárias, nas quais a composição e as características do produto "*in natura*" não são alteradas, que fature até R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) por ano e que possua inscrição estadual de produtor, declaração de aptidão ao PRONAF (DAP), CNPJ ou NIRF. Somam-se a esse grupo os pescadores com registro no Ministério da Pesca.

Potencial Empresário está subdividido em duas categorias:

- Potencial empresário com negócio próprio: indivíduo que possui negócio próprio, mas não tem registro formal (CNPJ, inscrição estadual, DAP ou registro do MPA);
- Potencial empresário sem negócio próprio: indivíduo que ainda não possui negócio próprio, mas que está ativamente envolvidos na sua estruturação.

Potencial Empreendedor - indivíduo que não tem negócio e não está envolvido na estruturação de um negócio, junto ao qual o Sebrae busca promover a educação e a cultura empreendedoras.

As ações do Sebrae/CE estão compreendidas no conjunto de iniciativas públicas e privadas voltadas à ampliação de oportunidades econômicas. Em razão da importância dos micro e pequenos negócios para a geração de emprego no Estado, como mostra a tabela 1, o seguimento da MPE, apesar da drástica redução na geração de empregos ocorrida em 2016, ainda assim apresentou resultado positivo. A instituição colabora com ações e projetos para a consolidação de um modelo de desenvolvimento local e facilitação do acesso aos insumos produtivos (conhecimento,

crédito, tecnologia e capacitação) em favor das micro e pequenas empresas e de empreendimentos emergentes.

Tabela 1 – Saldo líquido de empregos gerados – MPE, MGE e administração pública no Ceará – de janeiro a dezembro de 2016

PERÍODO	MPE	MGE	Administração Pública	Total
Jan/16	-1.352	-5.377	149	-6.580
Fev/16	-42	-2.019	34	-2.027
Mar/16	2.309	-2.806	140	-357
Abr/16	925	-4.464	-8	-3.547
Mai/16	378	-2.071	14	-1.679
Jun/16	2.747	-1.569	44	1.222
Jul/16	933	-4.265	-79	-3.411
Ago/16	1.883	-1.189	177	871
Set/16	1.317	-2.831	6	-1.508
Out/16	-1.643	-3.126	-18	-4.787
Nov/16	1.051	-4.948	-22	-3.919
Dez/16	-5.371	-4.701	-48	-10.120
Total	3.135	-39366	389	-35.842

Fonte: CAGED/MTE.

O Sebrae/CE entende que seus clientes constituem um universo extremamente heterogêneo de pequenos negócios que possuem características bastante distintas entre si e diante disso, a instituição tem buscado, cada vez mais, segmentar seu público, de forma a atendê-lo de maneira mais adequada e personalizada, estabelecendo sua missão, visão e valores conforme discriminados:

Missão	Visão de futuro	Valores
Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional.	Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um País mais justo, competitivo e sustentável.	Compromisso com o resultado; Conhecimento; Inovação; Sustentabilidade; Transparência; Valorização humana.

2.2 NORMAS E REGULAMENTAÇÃO DE CRIAÇÃO, ALTERAÇÃO E FUNCIONAMENTO DA UNIDADE

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

Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional. Formalmente, trata-se de uma entidade civil sem fins lucrativos, criada pela Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto nº 99.570, de 9 de outubro de 1990, posteriormente, alterada pela Lei nº 8.154, de 28 de dezembro de 1990.

Essa lei no art. 9º estabelece o seguinte: “Compete ao serviço social autônomo a que se refere o artigo anterior planejar, coordenar e orientar programas técnicos, projetos e atividades de apoio às micro e pequenas empresas, em conformidade com as políticas nacionais de desenvolvimento, particularmente as relativas às áreas industrial, comercial e tecnológica”, e no seu parágrafo único define: “Para a execução das atividades de que trata este artigo poderão ser criados serviços de apoio às micro e pequenas empresas nos estados e no Distrito Federal”.

Com o objetivo de aprimorar o ambiente de negócios das micro e pequenas empresas foi publicada, em 14 de dezembro de 2006, a Lei Complementar (LC) nº 123/2006, também conhecida como Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. A lei traz em seus dispositivos uma série de diretrizes que buscam a efetivação e garantia do tratamento diferenciado e favorecido à microempresa (ME) e à empresa de pequeno porte (EPP), previstas no art.146, inciso I, “d”, da Constituição Federal, e contribui para o desenvolvimento e a competitividade dos pequenos negócios brasileiros, como estratégia de geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia.

2.3 AMBIENTE DE ATUAÇÃO

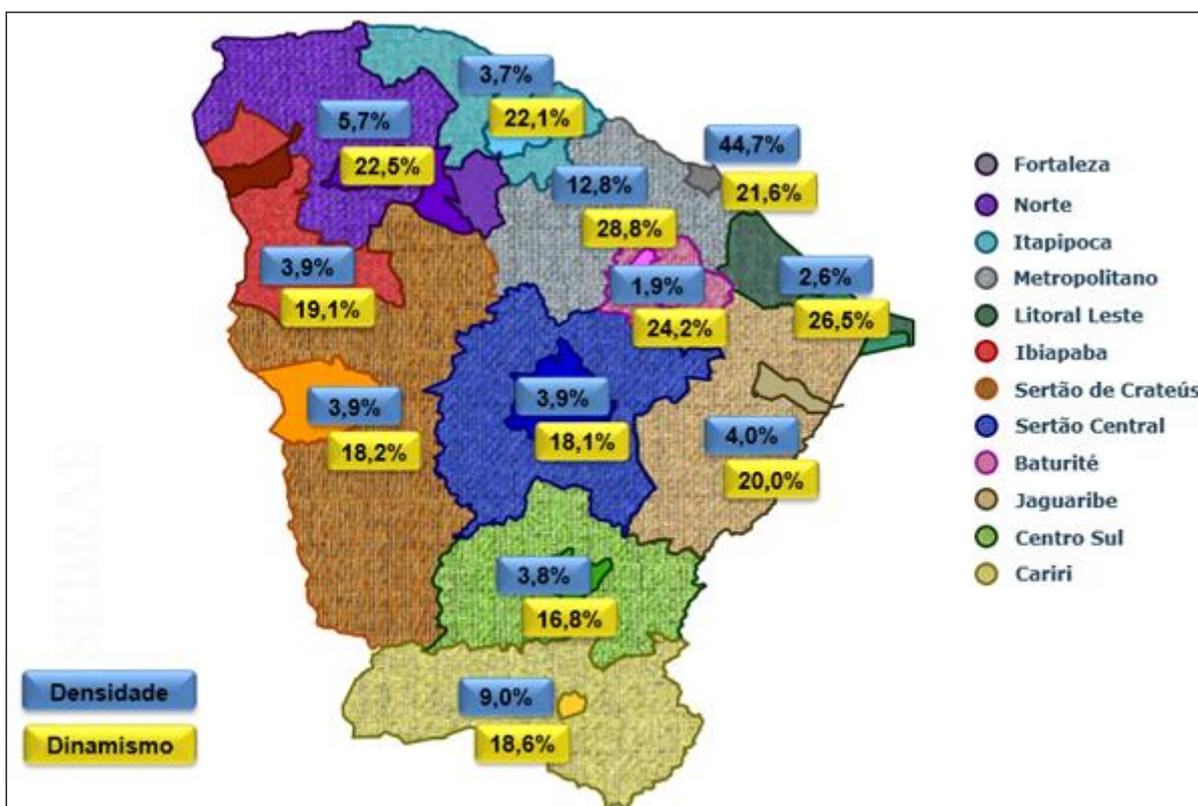
A elaboração do Plano e Orçamento de 2016 do Sebrae/CE teve como subsídio a divisão das regiões do Estado conforme as potencialidades locais e o conceito de territorialização. Esse estudo estabelece que não é praticável propor modelos genéricos de desenvolvimento aplicáveis aos distintos territórios, no entanto, é possível definir algumas variáveis de observação a partir das quais seja viável estabelecer um diagnóstico situacional e uma agenda de ações para o incremento do desenvolvimento local.

A divisão do Estado em territórios considerou o seguinte binômio: densidade empresarial e dinamismo econômico. Utilizando o conceito de densidade (maior concentração geográfica de MPE) e dinamismo (índice de crescimento das MPE num determinado período) buscou-se a identificação das regiões com maior densidade e maior dinamismo.

A caracterização cartográfica das regiões foi fundamental na classificação das potencialidades regionais, a partir de uma série de indicadores assim distribuídos: indicadores socioeconômicos, base urbana e demográfica e base física e cartográfica.

De acordo com a figura abaixo, são 12 macrorregiões apoiadas por Escritórios Regionais, mostrando a forma de atuar do Sebrae/CE, de modo a atender a totalidade dos 184 municípios cearenses.

Figura 2 – Mapa das macrorregiões de atuação do Sebrae/CE



Fonte: Plano e Orçamento de 2016 do Sebrae/CE – UPOC

Nos últimos sete anos, o Ceará apresentou taxa de crescimento superior a do Brasil, fazendo com que ganhasse participação na economia nacional. No entanto, no ano de 2015 apresentou taxa negativa a exemplo do PIB nacional. Com esse resultado um esforço maior foi desenvolvido tendo em vista a retomada do crescimento para melhoria nos indicadores sociais, redução da desigualdade, beneficiando, dessa forma, as camadas da população de baixa renda.

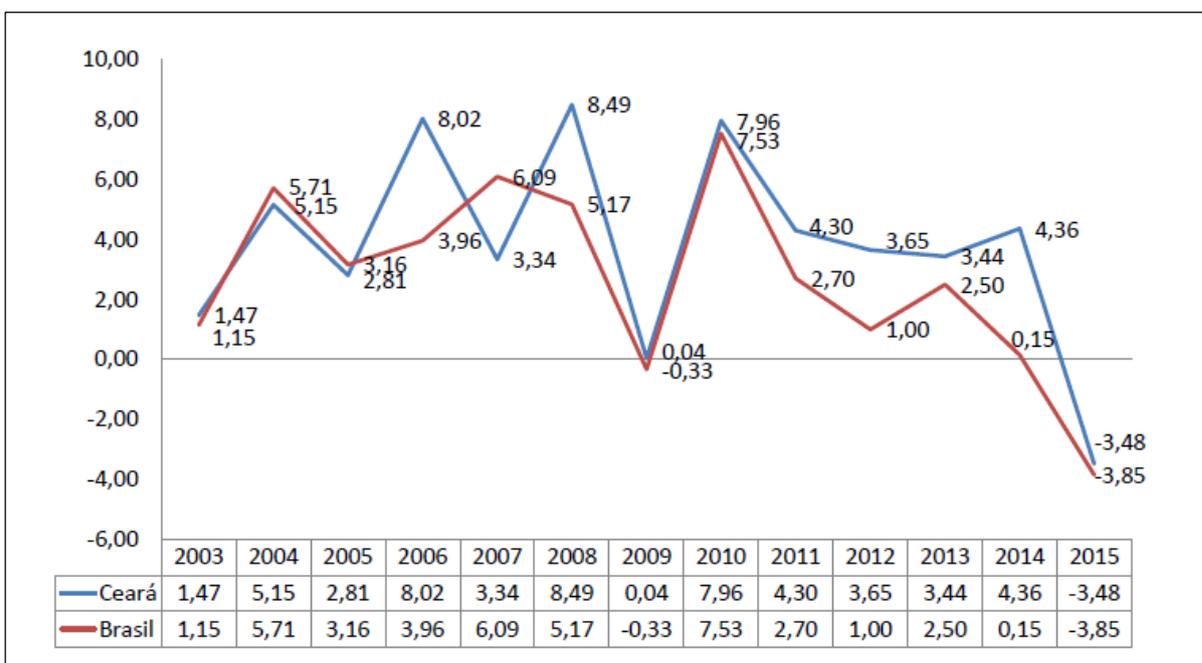
Segundo dados do Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE), no período de 2008/2015 as taxas de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), a preços de mercado do estado do Ceará (gráfico 1), têm sido sempre superiores às taxas nacionais no mesmo período, não obstante, em 2015, uma taxa negativa da ordem de -3,48% no Ceará, contra -3,85% em nível nacional.

Em relação aos setores que compõem o cálculo do PIB do Ceará, a agropecuária apresentou em 2015, em comparação com 2014, uma maior taxa de contribuição negativa de -24,93%, devido à forte dependência de chuvas das explorações agropecuárias. Por conseguinte, o longo período de estiagem que vem enfrentando o Estado nos últimos anos, aliado à atual instabilidade econômica que atravessa o País, contribuíram significativamente para essa situação da participação do setor no valor agregado comparada aos demais da economia.

Para o mesmo período de análise, a indústria decresceu -4,63% comparando 2015 com 2014 a sua participação no PIB do Estado decorrente do desaquecimento do setor, em face da conjuntura econômica. De modo geral todas as atividades apresentaram desempenho negativo.

Finalmente, o setor de serviços apresentou também um decréscimo de -2,40% puxado pelo baixo desempenho das atividades: comércio, transporte, e intermediação financeira que registraram taxas negativas de participação no PIB cearense, quando comparado 2015 com 2014.

Gráfico 1 – Taxa de crescimento % do PIB anual – Ceará e Brasil – 2003/2015(*)



Fonte: IPECE e IBGE.

(*) Ceará Brasil: Os anos de a partir de 2013 são dados preliminares e podem sofrer alterações quando forem divulgados os dados definitivos. Os anos de 2014 e 2015 para o Brasil estão na nova base de 2010.

As projeções macroeconômicas para o ano de 2016 apontaram para um cenário do PIB negativo, inflação e taxa média anual de desemprego altas. Com isso, a contribuição social das empresas sobre a folha de pagamentos tende a reduzir, afetando a receita do sistema Sebrae.

Esses fatores apontaram para um cenário mais conservador, requerendo mais cautela na previsão de arrecadação de receita para 2016, além de um alto grau de incerteza para os anos de 2017 a 2019.

Algumas medidas foram tomadas para enfrentar essa situação:

- Realização somente do plano e orçamento de 2016;
- Construção do plano e orçamento de 2016 do Sebrae/CE sem previsão de novos recursos de Contribuição Social do Sebrae/NA – CSN;
- O cenário de Contribuição Social Ordinária – CSO prevista para 2016, sendo o mesmo utilizado no ano de 2015;

- As metas de resultados institucionais, desempenho e mobilizadoras serão propostas para 2016, considerando o cenário de receitas e a capacidade operacional do Sebrae/CE.

Não obstante o cenário acima descrito o estado do Ceará apresenta algumas vantagens competitivas devido aos grandes investimentos em instalação, como: cinturão digital, cinturão das águas, integração de bacias (Eixão), infraestrutura rodoviária e ferroviária (Transnordestina), Porto do Pecém, aeroportos internacional e regionais, Refinaria Premium, terminal portuário para passageiros, Aquário Ceará entre outros, que aquecerão setores estratégicos.

As exportações totais do Ceará aumentaram 23,7% em 2016 com relação a 2015, não obstante, somente 11 dos 18 principais produtos da exportação cearense apresentaram crescimento positivo, como mostra a Tabela 2.

Segundo o Ipece os principais produtos vendidos pelo Ceará em 2016 foram calçados e suas partes, couros e peles, castanha de caju. Apresentaram maior variação nas exportações de 2016 com relação a 2015.

Tabela 2 – Exportações totais do Ceará de 2013 a 2016 (US\$ FOB)

Produtos	2013	2014	2015	2016	Varição (%) 2016/15
Calçados	325.169.051	319.925.435	283.541.093	290.800.034	2,6
Couros e peles	194.111.759	218.256.259	162.030.478	145.690.821	-10,1
Castanha de Caju	109.803.348	89.699.379	85.098.437	103.206.128	21,3
Frutas ²	117.037.815	114.404.662	118.927.151	99.363.090	-16,5
Máq. E Equip. Elétricos	38.982.395	30.191.536	36.067.993	69.840.222	93,6
Sucos de Frutas	42.978.583	39.949.173	45.193.260	66.408.087	46,9
Cera de Carnaúba	53.029.585	66.835.136	64.615.241	56.286.195	-12,9
Combustíveis	247.687.803	354.187.777	23.143.342	51.131.202	120,9
Têxteis	57.457.649	35.080.022	46.510.591	48.742.523	4,8
Lagosta	42.070.296	42.206.635	39.337.617	37.263.675	-5,3
Produtos Minerais	31.298.071	44.140.729	33.470.599	36.718.956	9,7
Peixes	4.035.824	4.520.067	8.027.992	13.343.902	66,2
Máq. E Equip. Mecânicos	11.806.405	3.517.142	6.072.761	6.768.127	11,5
Mel de Abelhas	7.280.129	10.076.874	7.012.759	4.857.761	-30,7
Extrato Vegetal (LCC)	7.757.645	4.366.913	4.592.624	4.453.448	-3,0
Confecções	5.365.283	4.468.636	3.434.669	3.726.222	8,5
Flores/Prod. Floricultura	3.974.780	4.602.646	2.893.563	1.357.414	-53,1
Móveis	1.731.857	1.162.313	588.188	843.378	43,4
Demais setores	118.885.737	83.520.435	75.226.724	253.334.518	236,8
Ceará	1.420.464.015	1.471.111.769	1.045.785.082	1.294.135.703	23,7

Fonte: Secex/MDIC

Os principais importadores do estado de Ceará foram a Turquia, Estados Unidos, Finlândia e Argentina, não obstante tenha exportado para 101 outros países em menor escala.

De acordo com o Ipece, o item calçados e suas partes liderou a pauta de exportação cearense de 2016, com montante de US\$ 290,8 milhões, superando em 2,6% o verificado em 2015 que foi de US\$ 283,5 milhões, o que pode ser explicado pela recuperação de mercados exportadores do setor nos últimos dois anos.

Em segundo lugar vêm couros e peles, com o valor de US\$ 145,6 milhões, das vendas externas do Ceará em 2016, muito embora tenha havido uma redução 10,1% nestas exportações se comparada com 2015.

Com relação as exportações de castanha de caju, produto tradicional na pauta das exportações cearenses, houve uma substancial elevação quando comparado com 2015 decorrente da produção e subida dos preços no mercado.

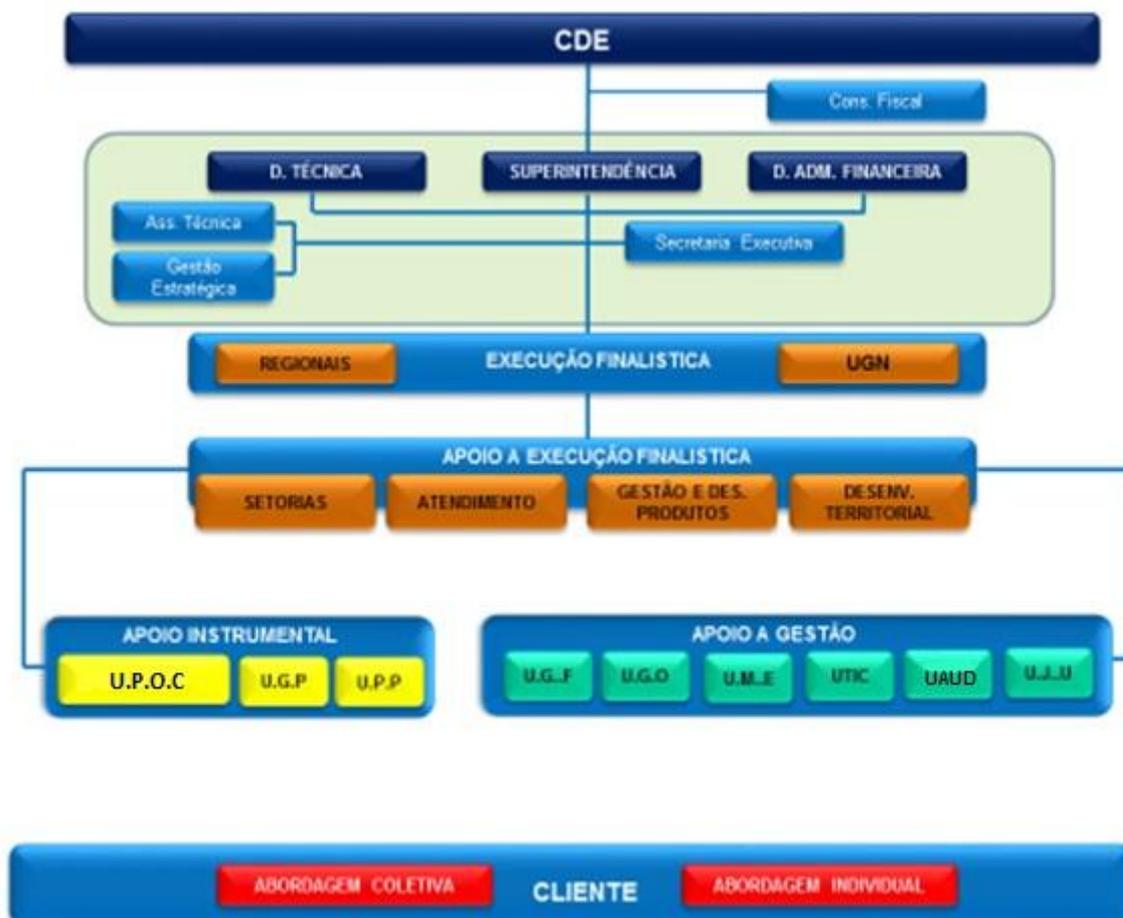
O aumento expressivo do montante das exportações de combustíveis deve-se ao fato de que a exportação desse produto foi realizada quase toda por transbordo, ou seja, ele vem de outros estados brasileiros já refinado e armazenado no porto, para ser vendido aos navios de bandeira estrangeira devido à localização geográfica do Estado. Além de elevar a balança comercial cearense, o transbordo proporciona a arrecadação de tarifa portuária, bem como a geração de empregos diretos e indiretos.

Em geral, observou-se uma redução do valor das exportações cearenses dos principais produtos, como: couros e peles (-10,1%), frutas (-16,5%), cera de carnauba (-22,9%), mel de abelha (-30,7%) e flores (-53,1%) para citar os mais importantes.

Em compensação, é relevante destacar o aumento das exportações de alguns setores, como: máquinas e equipamentos elétricos (+93,6%), sucos de frutas (+46,9%), peixes (+66,2%), combustíveis (+120,9%), entre outros.

2.4 ORGANOGRAMA

Figura 3 – Organograma do Sebrae/CE



Fonte: UPOC - Sebrae/CE

Estrutura organizacional é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas”. (OLIVEIRA, 2006)

A estrutura organizacional vista como um instrumento gerencial utilizado para atingir os objetivos organizacionais, reflete o resultado do processo de divisão do trabalho e da definição de meios para coordenar esse trabalho.

A definição da estrutura organizacional do Sebrae/CE mostrada na Figura 3 orienta-se pelos seguintes princípios fundamentais:

- Cooperação – ação conjunta para uma finalidade e objetivo comuns;
- Complementariedade – ação de acrescentar, adicionar o elemento que falta ou receber o que complementa;

- Formulação – ação de concluir, criar, elaborar, organizar e desenvolver iniciativas para cumprimento de objetivos;
- Visão Sistêmica – ação de ter o conhecimento do todo, de modo a permitir as relações de interdependência entre as partes; e
- Execução Premium – ação de colocar em prática os objetivos corporativos unindo a estratégia com execução operacional de excelência.

O modelo é baseado em cinco estruturas que darão suporte às ações, distribuídas da seguinte forma:

Estrutura Deliberativa e Diretiva

- Conselho Deliberativo Estadual;
- Conselho Fiscal;
- Diretoria Executiva:
 - Diretor-Superintendente;
 - Diretor-Técnico;
 - Diretor de Administração e Finanças.
- Assessorias:
 - Assessoria do Conselho Deliberativo;
 - Assessoria Técnica.

Área: SUPERINTENDÊNCIA

Diretor: JOAQUIM CARTAXO FILHO

Período de Atuação: 01/01/2015 a 31/12/2018

Competências:

- Cumprir e fazer cumprir o Estatuto, as políticas, diretrizes e prioridades emanadas do CDN e do CDE, as decisões de seus presidentes, além das resoluções e decisões do CDN, as resoluções do CDE, da Diretoria Executiva do Sebrae e do próprio Sebrae/CE;
- Convocar e presidir as reuniões da Diretoria Executiva;
- Baixar os atos e as resoluções aprovados pela Diretoria Executiva;
- Coordenar as ações operacionais desenvolvidas nas áreas de atuação setorial dos demais diretores;
- Decidir sobre a demissão e demais atos de movimentação de pessoal, bem como processar a admissão;
- Prover as funções de confiança previstas na estrutura operacional do Sebrae/CE.
- Supervisionar e coordenar, em conjunto com os demais diretores, a elaboração das propostas que devam ser submetidas ao CDE;
- Representar o Sebrae/CE, ativa ou passivamente, em juízo ou fora dele, ressalvados os casos em que o Estatuto exija a assinatura de outro diretor;
- Assinar, em conjunto com outro diretor, convênios, contratos, ajustes, cheques, títulos de crédito e quaisquer instrumentos que importem na realização de despesa, na captação de receita, na prestação de garantia ou na compra, alienação ou oneração de bens e direitos.

Área: DIRETORIA TÉCNICA
Diretor: ALCI PORTO GURGEL JÚNIOR
Período de Atuação: 01/01/2015 a 31/12/2018

Competências:

- Cumprir e fazer cumprir o Estatuto, as políticas, diretrizes e prioridades emanadas do CDN e do CDE, as decisões de seus presidentes, além das resoluções e decisões do CDN, as resoluções do CDE, da Diretoria Executiva do Sebrae e do próprio Sebrae/CE.
- Participar das reuniões da Diretoria Executiva, podendo solicitar ao diretor-superintendente que as convoque;
- Planejar, organizar, dirigir, coordenar, controlar e avaliar as ações das unidades funcionais sob sua supervisão;
- Indicar ao diretor-superintendente as pessoas que exercerão as funções de confiança das unidades funcionais sob sua supervisão;
- Submeter à apreciação da Diretoria Executiva o seu plano anual de trabalho e correspondente orçamento, bem como suas eventuais alterações;
- Apresentar à Diretoria Executiva o relatório de acompanhamento semestral das unidades funcionais sob sua supervisão;
- Acompanhar a execução físico-financeira do Orçamento Anual do Sebrae/CE;
- Assinar, em conjunto com o diretor-superintendente, convênios, contratos, ajustes, cheques, títulos de crédito e demais instrumentos que importem na realização de despesa, na captação de receitas, na prestação de garantias ou na compra, alienação ou oneração de bens e direitos;
- Substituir o diretor-superintendente nos casos de afastamento ou impedimento temporário.

Área: DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS
Diretor: AIRTON GONÇALVES JÚNIOR
Período de Atuação: 01/01/2015 a 31/12/2018

Competências:

- Cumprir e fazer cumprir o Estatuto, as políticas, diretrizes e prioridades emanadas do CDN e do CDE, as decisões de seus presidentes, além das resoluções e decisões do CDN, as resoluções do CDE, da Diretoria Executiva do Sebrae e do próprio Sebrae/CE;
- Participar das reuniões da Diretoria Executiva, podendo solicitar ao diretor-superintendente que as convoque;
- Planejar, organizar, dirigir, coordenar, controlar e avaliar as ações das unidades funcionais sob sua supervisão;
- Indicar ao diretor-superintendente as pessoas que exercerão as funções de confiança das unidades funcionais sob sua supervisão;
- Submeter à apreciação da Diretoria Executiva o seu plano anual de trabalho e correspondente orçamento, bem como suas eventuais alterações;
- Apresentar à Diretoria Executiva o relatório de acompanhamento semestral das unidades funcionais sob sua supervisão;
- Acompanhar a execução físico-financeira do Orçamento Anual do Sebrae/CE;
- Assinar, em conjunto com o diretor-superintendente, convênios, contratos, ajustes, cheques, títulos de crédito e demais instrumentos que importem na

- realização de despesa, na captação de receitas, na prestação de garantias ou na compra, alienação ou oneração de bens e direitos;
- Substituir o diretor-superintendente nos casos de afastamento ou impedimento temporário.

Área: Assessoria

a) Assessoria do Conselho e Assessoria Técnica

Competências:

- definir prioridades e orientar ações necessárias, bem como apoiar a efetivação dos planos de trabalho das unidades vinculadas à Diretoria e ao Conselho Deliberativo, acompanhando os indicadores de desempenho e resultados;

b) Assessoria de Gestão da Estratégia

Competências:

- colaborar com a Diretoria Executiva nas definições referentes ao direcionamento estratégico do Sebrae/CEagindo no sentido de manter a sincronização dos vários processos de planejamento, execução e controle para as adequações do mapa estratégico, painel de indicadores, iniciativas estratégicas e análise da estratégia bem como na avaliação e monitoramento do desempenho geral.

Assessores do Conselho

Carlos Viana Freire Júnior

Período de Atuação: 05/01/2015 a 31/12/2016

Cosma Nadir Olimpio Juniar Ellyan

Período de Atuação: 05/01/2015 a 31/12/2016

Assessores Técnicos

Germano Parente Blhum

Período de Atuação: 01/01/2012 a 31/12/2016

Raimundo Reginaldo Braga Lobo

Período de Atuação: 01/03/2015 a 31/12/2016

José Barroso de Brito

Período de Atuação: 04/07/2016 a 31/12/2016

Marcos Vinicius de Albuquerque Gondim

Período de Atuação: 04/07/2016 a 31/12/2016

José Expedito Bastos Matos

Período de Atuação: 04/07/2016 a 31/12/2016

Mônica da Rocha Tomé

Período de Atuação: 04/07/2016 a 31/12/2016

Lúcio Alves Gurgel

Período de Atuação: 04/07/2016 a 31/12/2016

Estrutura de Execução Finalística

Unidades que executam e gerenciam no âmbito do Estado às carteiras de programas e projetos com abordagem de atendimento setorial e territorial.

Unidade de Gestão de Negócios

Competências:

- Prover o Sebrae/CE de conhecimento e soluções de consultoria e capacitação empresarial na área de gestão, para o alcance dos resultados pelos pequenos negócios.

Articulador: José Expedito Bastos Matos

Período de Atuação: 01/02/2013 a 04/07/2016

Articulador: Silvio Moreira Barbosa

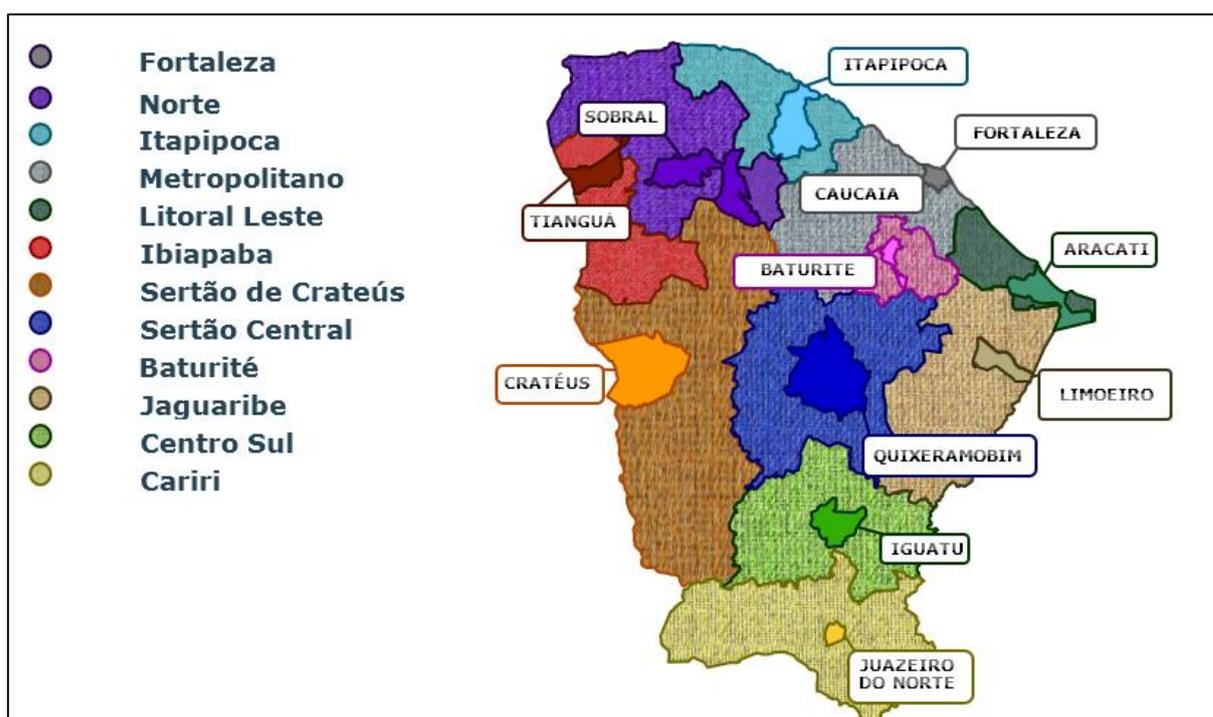
Período de Atuação: 04/07/2016 a 31/12/2016

Unidades Regionais

Competências:

- Executam a carteira de programas e projetos do seu território conforme regionais discriminados na figura 4 abaixo.

Figura 4 – Escritórios Regionais e localização das sedes



Fonte: UPOC

E.R. Baturité

Articuladora: Fabiana Gizelle Moreira da Costa

Período de Atuação: 01/02/2011 a 31/12/2016

E.R. Cariri

Articuladora: Tânia Mary Porto de Carvalho

Período de Atuação: 01/02/2011 a 31/12/2016

E.R. Centro-Sul

Articulador: Jonny César Cavalcante de Oliveira

Período de Atuação: 04/05/2015 a 31/12/2016

E.R. Fortaleza

Articulador: Rafael de Castro Albuquerque

Período de Atuação: 02/01/2012 a 31/12/2016

E.R. Ibiapaba

Titular: Francisco das Chagas Terceiro Magalhães

Período de Atuação: 01/02/2012 a 31/12/2016

E.R. Itapipoca

Articulador: Jacob Bandeira dos Santos Neto

Período de Atuação: 01/04/2012 a 31/12/2016

E.R. Jaguaribe

Articuladora: Wandrey Pires Dantas de Freitas

Período de Atuação: 01/02/2011 a 31/12/2016

E.R. Litoral Leste

Articuladora: Ana Carla Luna Ramos

Período de Atuação: 01/02/2013 a 31/12/2016

E.R. Metropolitano

Articuladora: Kamila Nadja Braga dos Santos

Período de Atuação: 01/02/2014 a 31/12/2016

E.R. Norte

Articulador: Silvio Moreira Barbosa

Período de Atuação: 01/02/2012 a 13/01/2016

Articuladora: Antonia Suilany Teixeira Barbosa

Período de Atuação: 14/01/2016 a 31/12/2016

E.R. Sertão Central

Articuladora: Francisca Wilma Ferreira de Almeida

Período de Atuação: 01/02/2011 a 31/12/2016

E.R. Sertão de Crateús

Articulador: Antônio Luiz Gonçalves

Período de Atuação: 01/02/2011 a 31/12/2016

Estrutura de Apoio a Execução Finalística

Unidades Setoriais

Essas unidades têm a função básica de desenvolvimento e implementação das ações dos projetos finalísticos incluídos nas carteiras dos diversos setores da economia do Estado, buscando o desenvolvimento dos pequenos negócios, de acordo com as finalidades abaixo:

Setorial do Agronegócio: contribuir com o Sebrae/CE e parceiros na implementação das ações dos projetos finalísticos incluídos na carteira do agronegócio, com foco nos resultados pactuados.

Articulador: Paulo Jorge Mendes Leitão
Período de Atuação: 01/02/2011 a 31/12/2016

Setorial da Indústria: contribuir com o Sebrae/CE e parceiros na implementação das ações dos projetos finalísticos incluídos na carteira da indústria, com foco nos resultados pactuados.

Articulador: Herbart dos Santos Melo
Período de Atuação: 01/04/2015 a 31/03/2016

Setorial do Comércio e Serviço: contribuir com o Sebrae/CE e parceiros na implementação das ações dos projetos finalísticos incluídos na carteira do comércio e serviços, com foco nos resultados pactuados.

Articuladora: Diva Mercedes Machado Alves Nogueira
Período de Atuação: 01/04/2015 a 31/12/2016

Unidade de Atendimento Individual

A unidade tem como função a elaboração, gestão, o monitoramento e avaliação do atendimento com abordagem individual garantindo o atendimento aos pequenos negócios e empreendedores de forma extensiva, intensiva e continuada com foco em resultados efetivos.

Articuladora: Maria Alice de Mesquita Carneiro
Período de Atuação: 01/03/2011 a 31/12/2016

Unidade de Gestão e Desenvolvimento de Soluções

Essa unidade tem a função básica de desenvolvimento e disponibilização de metodologias, referenciais, métodos, produtos e serviços, e de suas aplicações na promoção da inovação e tecnologia, acesso aos mercados e à educação empreendedora como apoio à atuação finalística.

Articulador: Francisco Régis Cavalcante Dias
Período de Atuação: 04/07/2016 a 31/12/2016

Unidade de Desenvolvimento Territorial

Tem a função de promover e implementar programas e projetos específicos para o desenvolvimento local, com resultados efetivos, criando um ambiente favorável ao desenvolvimento territorial com foco nos pequenos negócios.

Articulador: Francisco Régis Cavalcante Dias
Período de Atuação: 01/03/2011 a 04/07/2016

Articulador: Germano Parente Blhum
Período de Atuação: 04/07/2012 a 31/12/2016

Estrutura de Apoio Instrumental

Unidade de Planejamento, Orçamento e Contabilidade

Tem como função ampliar a capacidade de obtenção de resultados do Sebrae/CE através do planejamento e da implementação de técnicas de estruturação, monitoramento, gerenciamento e avaliação dos projetos, bem como a gestão do orçamento e contabilidade.

Articulador: Marcos Venicius de Albuquerque Gondim
Período de Atuação: 01/02/2011 a 04/07/2016

Articulador: Fabiano Campelo Barroso
Período de Atuação: 01/11/2016 a 31/12/2016

Unidade de Gestão de Pessoal

Tem como finalidade gerenciar todas as atividades de rotina de pessoal tais como salários, encargos e benefícios.

Articuladora: Cláudia Coelho Ramalho Teixeira
Período de Atuação: 01/01/2015 a 31/12/2016

Unidade de Políticas Públicas

Criar ambiente e estrutura legal e institucional para incentivar o surgimento de novos empreendimentos de pequeno porte e fortalecer os pequenos negócios que já estejam em atividade.

Articulador: Antônio Elgma Sousa Araújo
Período de Atuação: 01/02/2011 a 31/12/2016

Estrutura de Apoio a Gestão

Nesta estrutura estarão alocadas todas as atividades de gestão interna que dão suporte administrativo e operacional aos programas e projetos, distribuídos pelas seguintes unidades:

Unidade de Gestão Financeira

Tem a função de gerir os recursos e as movimentações financeiras do Sebrae/CE.

Articulador: Carlos Viana Freire Júnior
Período de Atuação: 01/02/2011 a 31/12/2016

Unidade de Gestão Operacional

Tem como funções gerir os recursos administrativos e desenvolver ações de suporte operacional às ações finalísticas.

Articuladora: Helen Lisboa Pinto
Período de Atuação: 04/07/2016 a 31/12/2016

Unidade de Marketing e Editoração

Tem como propósito administrar todas as atividades de divulgação, propaganda e publicidade do Sebrae/CE.

Articulador: Daniel Kaula Santos Machado
Período de Atuação: 01/02/2011 a 31/12/2016

Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação

Destina-se a coordenar todas as atividades que buscam dotar o Sebrae/CE das melhores soluções tecnológicas para a gestão institucional e atendimento aos clientes.

Articuladora: Carmen Lúcia Dantas Moura
Período de Atuação: 01/02/2011 a 31/12/2016

Unidade de Auditoria

Visa a executar atividades de auditoria de forma independente através de prestação de serviços de avaliação e de consultoria, objetivando o aprimoramento das práticas operacionais de gestão e controles internos com foco em gestão de riscos.

Articulador: José Câmara da Silva Tavares Filho
Período de Atuação: 01/02/2011 a 31/12/2016

Unidade Jurídica

Sua competência é administrar as atividades relativas às questões jurídicas.

Articuladora: Monique Alencar Nascimento
Período de Atuação: 01/08/2012 a 31/12/2016

2.5 MACROPROCESSOS FINALÍSTICOS

O Mapa Estratégico do Sistema Sebrae será alvo de discussão no próximo capítulo referente ao planejamento organizacional e desempenho orçamentário e operacional. Em sua visão de futuro, demonstra a direção mestra dos objetivos estratégicos organizados em três perspectivas: partes interessadas, processos e recursos.

Esta unidade estadual do sistema Sebrae, visando a atender a grande função da entidade, que é a promoção da competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e o fomento do empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional, tem três estruturas que estão voltadas para atendê-la. São elas: a Execução Finalística, o Apoio à Execução Finalística e o Apoio à Gestão. A seguir uma abordagem, *grosso modo*, de suas atuações.

A Execução Finalística é composta pelos doze Escritórios Regionais e pela Unidade de Gestão de Negócios - UGN, que ouvem as demandas vindas dos pequenos negócios estabelecidos nos 184 municípios cearenses e de suas Instituições públicas e privadas, tendo a UGN como executora de capacitações e consultorias que atendam as necessidades apresentadas.

O Apoio à Execução Finalística é composto pelas unidades setoriais (Indústria – USI, Agronegócios – USA, Comércio e Serviços - USCS), de Atendimento Integrado (UAI), de Gestão e Desenvolvimento de Soluções (UGDS), e de Desenvolvimento Territorial (UDT), as quais procuram atender a demanda, numa parceria interna e descentralizada, por meio de contatos diretos e demandas apresentadas pelos pequenos negócios e/ou por suas instituições representativas, além de grandes empresas que desejam qualificar seus fornecedores de pequeno porte.

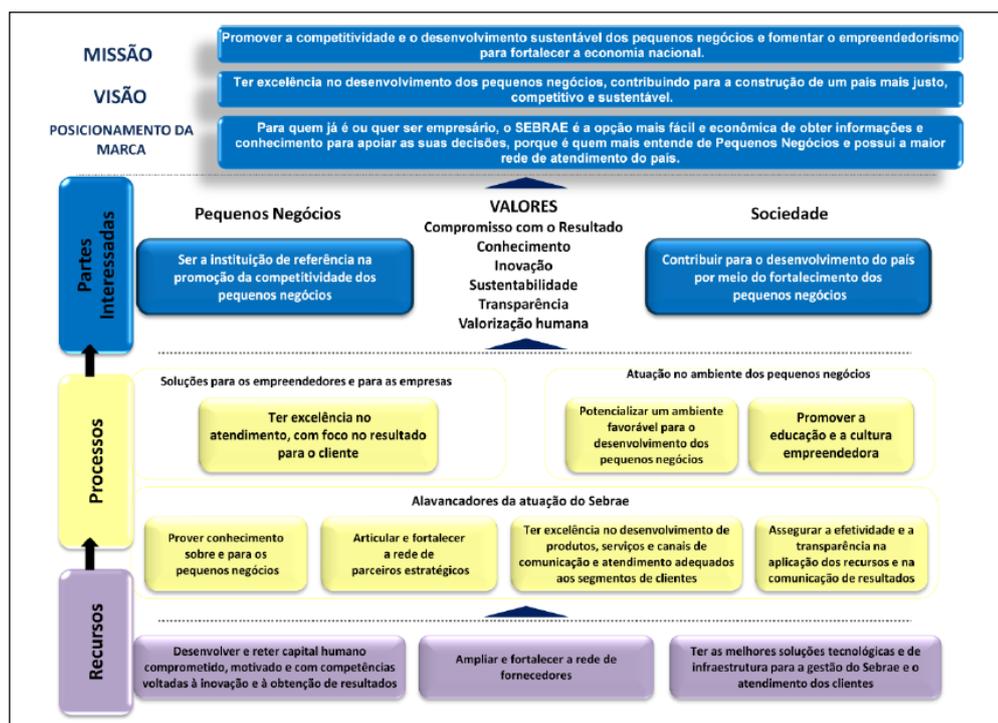
O Apoio à Gestão é composto pela atuação das seguintes unidades: Gestão Financeira – UGF, Gestão Operacional – UGO, *Marketing* e Editoração – UME, Tecnologia da Informação e Comunicação – UTIC, Auditoria – UAUD, Jurídica – UJUR, e outras instrumentais, como a de Planejamento, Orçamento, e Contabilidade – UPOC, Gestão de Pessoas – UGP e de Políticas Públicas – UPP. Todas essas unidades derivam da necessidade intrínseca existente nos componentes da Execução Finalística acima citada.

3. PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHOS ORÇAMENTÁRIO E OPERACIONAL

3.1 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

A elaboração do Plano e Orçamento de 2016 do Sebrae/CE segue uma vertente territorial baseada no perfil socioeconômico das regiões, cidades e distritos, utilizando informações de cada setor e da contribuição para o desenvolvimento dos pequenos negócios nos territórios vocacionados, e orienta a atuação para o cumprimento da missão de “promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional”.

Figura 5 – Mapa Estratégico do Sistema Sebrae



Fonte: Plano e Orçamento de 2016 do Sebrae/CE – UPOC

O documento “As Diretrizes para Elaboração do PPA 2016-2019 e Orçamento 2016 do Sistema Sebrae” norteou o planejamento estratégico para o alcance dos objetivos estabelecidos no seu mapa estratégico, descrito na figura 5.

O mapa estratégico apresenta a síntese da estratégia do Sistema Sebrae para os próximos anos. No topo do mapa está posicionada a missão, que é a razão de existir do Sebrae; a visão de futuro, que demonstra a direção mestra dos objetivos estratégicos organizados em três perspectivas: partes interessadas, processos e recursos; e o posicionamento da marca, que orienta a estratégia de comunicação.

A leitura do mapa estratégico segue uma lógica vertical de vinculação entre os objetivos e temas estratégicos, demonstrando uma relação de causa e efeito entre eles, conforme o impacto e a forma de contribuição entre as questões abrangidas pelos objetivos.

Em partes interessadas encontram-se os públicos atraídos pelo negócio do Sebrae e o conjunto de valores da organização. Os dois objetivos dessa perspectiva tratam do desafio da organização de ser reconhecida como a principal instituição de referência na promoção da competitividade e fortalecimento dos pequenos negócios e da consequente contribuição ao desenvolvimento do País.

Na perspectiva dos processos reúne os desafios relacionados aos procedimentos internos, nos quais o Sistema Sebrae precisa ser excelente para oferecer valor aos pequenos negócios e à sociedade. Os objetivos estratégicos dessa perspectiva estão agrupados em três temas estratégicos: soluções para os empreendedores e para as empresas, atuação no ambiente dos pequenos negócios, e alavancadores da atuação do Sebrae.

Na perspectiva recursos estão os objetivos estratégicos referentes ao capital humano, à rede de fornecedores e às tecnologias e infraestrutura de informação, comunicação e física necessárias, para viabilizar a execução dos objetivos da perspectiva anterior.

A estratégia de atuação do Sebrae/CE para 2016 decorre do direcionamento estratégico, da leitura do ambiente de atuação – cenário econômico e social do Estado e das micro e pequenas empresas – e da análise do desempenho e projeções sobre evolução da instituição no período. Foram igualmente consideradas a ampliação da capacidade operacional decorrente do aumento previsto para a arrecadação de recursos de contribuição social, os recursos e a força de trabalho, composta por colaboradores e prestadores de serviços.

A estratégia levou em conta a segmentação do público-alvo e foi definida por um conjunto de objetivos, prioridades e metas. Também foram determinados os limites para a aplicação dos recursos, que estabelecem e/ou complementam, nos níveis tático e operacional, a estratégia de atuação.

A proposta de elaboração do Plano e Orçamento de 2016 do Sebrae/CE relativa à atuação territorial considerou o binômio: “densidade empresarial e dinamismo econômico”. Para tanto, utilizou o conceito de densidade para identificar as regiões com maior densidade e maior dinamismo.

$$\text{DENSIDADE (\%)} = \frac{\text{Nº de mpe optante na região}}{\text{Nº de mpe optante no estado}}$$

**se a atividade tem uma densidade elevada, ela possui um número relativamente grande de MPE*

$$\text{DINAMISMO (\%)} = \% \text{ crescimento do número de MPES ao ano}$$

Se a atividade tem um dinamismo elevado, muitas MPES estão entrando no mercado.

A região deve representar uma oportunidade de negócios.

O território com baixa densidade empresarial e com baixo dinamismo econômico desenvolverá uma agenda de ações focada no desenvolvimento local e deverá ter como objetivo principal o fomento ao empreendedorismo e o incremento do protagonismo local, ou seja, a constituição e o fortalecimento das redes de atores locais capazes de liderar o processo de mudanças. Trata-se, portanto, de programar ações que busquem induzir ou promover a emergência de atores sociais aptos a

protagonizarem as mudanças políticas, econômicas e sociais que vão deflagrar um processo de desenvolvimento endógeno e sustentável.

Os territórios com alta densidade empresarial e com alto dinamismo econômico são aqueles que caracterizam os “aglomerados de empresas localizados em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governos, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.”

Considerando tais características, pode-se desenhar territórios que incluam redes de empresas localizadas numa rua, num bairro, numa cidade, numa rede de cidades, numa área rural de um ou de vários municípios. Além disso, tais redes de empresas podem envolver: apenas micro e pequenas empresas (redes de MPE); micro, pequenas e médias empresas (redes de MPME); micro, pequenas e médias empresas articuladas com grandes empresas (redes de fornecedores e prestadores de serviços em torno de uma empresa-líder) ou apenas grandes empresas.

Nesse tipo de território, uma agenda de ações focada no desenvolvimento local teve como objetivo principal o incremento da competitividade. Trata-se, portanto, de programar ações que busquem facilitar a cooperação entre as empresas e ampliar sua capacidade de inovação e de agregação de valor aos produtos.

3.1.1 Descrição sintética dos objetivos do exercício

O alinhamento da estratégia local com a estratégia do sistema Sebrae foi a adoção do mapa estratégico corporativo com os mesmos objetivos estratégicos.

A partir da contextualização da estratégia de atuação, definiu-se os seis objetivos estratégicos do Sebrae/CE para o ano de 2016.

QUADRO 2 - Objetivos estratégicos do Sebrae/CE

Ordem	Objetivos Estratégicos Locais
1	Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.
2	Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios.
3	Promover a educação e a cultura empreendedoras.
4	Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes.
5	Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados.
6	Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do Sebrae/CE e o atendimento dos clientes.

Fonte: Plano e Orçamento de 2016 do Sebrae/CE - UPOC

Os objetivos estratégicos são enunciados, de caráter geral, que expressam as principais escolhas do Sebrae/CE e orientam toda sua atuação no horizonte de planejamento, conforme descrição no quadro 2.

Tabela 3 – Orçamento vinculado aos objetivos estratégicos

EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA VINCULADA AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
Objetivos Estratégicos	Valor Previsto Ajustado	Valor Realizado	% de Execução
Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.	37.631.326	21.284.715	56,56%
Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios.	7.311.702	5.622.631	76,90%
Promover a educação e a cultura empreendedoras.	16.898.113	10.631.520	62,92%
Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes.	823.334	421.239	51,16%
Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados.	1.545.550	1.478.221	95,64%
Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do Sebrae e o atendimento dos clientes.	1.439.755	1.308.418	90,88%
Total	65.649.780	40.746.744	62,07%

Fonte: SME

Os resultados do percentual de execução do orçamento vinculados aos objetivos estratégicos apresentados na tabela 3 acima, representam o esforço de planejamento focado em objetivos estratégicos. Observa-se que os recursos foram alocados preferencialmente nos objetivos maiores da organização, quais sejam: ter excelência no atendimento com foco no resultado para o cliente; e promover a educação e a cultura empreendedoras, cujos aporte de recursos executados representaram 78,33% dos recursos totais realizados. No todo a execução orçamentária foi baixa comparada ao que foi previsto e os motivos serão posteriormente esclarecidos, quando analisados separadamente os projetos que contemplavam esses recursos.

As prioridades estratégicas, descritas no quadro 3 abaixo, são definidas por enunciados, de caráter específico, que representam as linhas de atuação priorizadas pelo Sebrae/CE, tendo em vista o enfrentamento dos desafios identificados no ambiente de atuação das MPE.

QUADRO 3 - Prioridades locais

Ordem	Prioridade Local
1	Contribuir para criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento dos pequenos negócios com a consolidação do ambiente legal com ênfase na efetiva implementação da Lei Geral.
2	Aumentar a competitividade e a sustentabilidade dos pequenos negócios no setor industrial, priorizando os segmentos de alimentos e bebidas e da indústria da moda nas regiões de Fortaleza, Metropolitan, Cariri e Ibiapaba.
3	Aumentar a competitividade e a sustentabilidade dos pequenos negócios no setor do serviço, priorizando os segmentos da cadeia produtiva do turismo, artesanato e tecnologia da informação nas regiões de Fortaleza, Litoral Leste, Metropolitan e Norte.
4	Aumentar a competitividade e sustentabilidade dos pequenos negócios no agronegócio, priorizando os segmentos de ovinocaprinocultura, bovinocultura leiteira, carcinicultura, cajucultura e cafeicultura nas regiões do Sertão Central, Sertão de Crateús,
5	Aumentar a competitividade e sustentabilidade dos pequenos negócios no setor do comércio, priorizando os segmentos do comércio varejista a partir de ações que busquem a revitalização dos espaços comerciais nas regiões de Fortaleza, Metropolitan, Sertão dos Inhamuns e Norte.
6	Contribuir para formalização e capacitação de empreendedores, através da disponibilidade de mecanismos de apoio ao seu desenvolvimento, promovendo a inclusão produtiva nos territórios selecionados.
7	Consolidar o Sebrae/CE como uma referência no Estado no atendimento as demandas dos pequenos negócios e na gestão de recursos públicos.
8	Promover o mercado digital, gerando oportunidades para os pequenos negócios no âmbito dos serviços digitais.
9	Buscar a excelência em gestão, por meio de práticas empresariais sustentáveis, com a modernização dos processos internos.

Fonte: Plano e Orçamento 2016 do Sebrae/CE- UPOC

Tabela 4 - Orçamento vinculado às prioridades locais

EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA VINCULADA ÀS PRIORIDADES LOCAIS			
Prioridade Local	Previsto Ajustado	Total Executado	% Execução
Contribuir para criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento dos pequenos negócios com a consolidação do ambiente legal com ênfase na efetiva implementação da Lei Geral.	7.311.702	5.622.631	76,90%
Aumentar a competitividade e a sustentabilidade dos pequenos negócios no setor industrial, priorizando os segmentos de alimentos e bebidas e da indústria da moda nas regiões de Fortaleza, Metropolitan, Cariri e Ibiapaba.	7.858.330	2.906.958	36,99%
Aumentar a competitividade e a sustentabilidade dos pequenos negócios no setor do serviço, priorizando os segmentos da cadeia produtiva do turismo, artesanato e tecnologia da informação nas regiões de Fortaleza, Litoral Leste, Metropolitan e Norte.	8.097.505	4.224.636	52,17%
Aumentar a competitividade e sustentabilidade dos pequenos negócios no agronegócio, priorizando os segmentos de ovinocaprinocultura, bovinocultura leiteira, carcinicultura, cajucultura e cafeicultura nas Regiões do Sertão Central, Sertão de Crateús,	8.634.479	6.254.046	72,43%

EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA VINCULADA ÀS PRIORIDADES LOCAIS			
Prioridade Local	Previsto Ajustado	Total Executado	% Execução
Aumentar a competitividade e sustentabilidade dos pequenos negócios no setor do comércio, priorizando os segmentos do comércio varejista a partir de ações que busquem a revitalização dos espaços comerciais nas regiões de Fortaleza, Metropolitano, Sertão dos Inhamuns e Norte.	9.260.752	4.941.696	53,36%
Contribuir para formalização e capacitação de empreendedores, através da disponibilidade de mecanismos de apoio ao seu desenvolvimento, promovendo a inclusão produtiva nos territórios selecionados.	16.898.113	10.631.520	62,92%
Buscar a excelência em gestão, por meio de práticas empresariais sustentáveis, com a modernização dos processos internos.	350.000	270.870	77,39%
Total	58.410.881	34.852.357	59,67%

Fonte: SME

Os resultados do percentual de execução do orçamento vinculado às prioridades locais no valor de 59,67%, discriminadas na tabela 4 acima, estão baixos em relação ao previsto para o exercício. Todos os setores contribuíram para esse índice e mais fortemente os setores da indústria, serviços e comércio, que serão alvo de uma análise mais aprofundada posteriormente em item referente aos seus desempenhos.

3.1.2 Estágio de implementação do planejamento estratégico

Tendo como base o documento “Diretrizes para Elaboração do Plano Plurianual 2016/2019 e Orçamento 2016”, alinhado ao mapa estratégico do Sistema Sebrae e aos objetivos e prioridades estratégicas locais, foram feitas algumas alterações na carteira de projetos do Plano e Orçamento de 2016 do Sebrae/CE, resultando na continuidade e descontinuidade de alguns projetos e na incorporação de outros para atender as novas demandas.

Todas as medidas tomadas tiveram como objetivo o alcance das metas que foram compostas pelas metas dos resultados dos indicadores institucionais, vinculadas às respectivas missão e partes interessadas, e pelas Metas Mobilizadoras, que estão vinculadas aos processos do mapa estratégico do Sistema Sebrae. Foram elas:

- Continuidade das ações do SGC com atuação proativa junto às entidades formadoras de profissionais nas áreas de consultoria e instrutoria para atuarem nos projetos de atendimento do Sebrae/CE;
- Continuidade dos trabalhos iniciados em 2014 do Programa Sebrae de Excelência em Gestão (PSEG) com o aprimoramento dos trabalhos do ciclo anterior, desenvolvendo processos internos na UGP, UTIC, UME e Auditoria/Ouvidoria;
- Manutenção do incentivo à qualificação dando seguimento à especialização do corpo técnico com cursos de pós-graduação (*lato sensu e stricto sensu* e mestrado

profissionalizante), atendendo, assim, o objetivo estratégico de desenvolver competências e reter talentos;

- Estabelecimento de parcerias com os governos estadual e municipal nos segmentos que forem de seu interesse trabalharem conjuntamente para otimização de recursos;
- Ampliação dos Agentes Locais de Inovação - ALI e dos Agentes de Orientação Empresarial - AOE;
- Continuidade do atendimento territorial na área de atuação dos Escritórios Regionais em microrregiões com gestores responsáveis por cada uma delas, objetivando manter a presença do Sebrae/CE em cada município do Estado;
- Continuidade do modelo de monitoramento sistemático com reuniões trimestrais em cada território de atuação, com atenção nos dados oriundos do Sistema de Monitoramento Estratégico.

A sistemática de gestão do Plano Plurianual e do Orçamento está descrita no *Manual de Elaboração do Plano Plurianual e Orçamento*, e estabelece: o processo de planejamento caracteriza-se como uma atividade contínua estruturada, cujo objetivo é implementar a estratégia definida para a organização.

O Plano Plurianual é o instrumento que reflete e sistematiza a estratégia do Sistema Sebrae na forma de *programas, projetos e atividades*, sendo fundamental, portanto, assegurar a sua qualidade mediante:

- A participação efetiva dos conselheiros, dirigentes e técnicos;
- A integração das equipes das unidades do Sistema Sebrae;
- A interação efetiva com os parceiros do Sistema Sebrae;
- A coerência e a continuidade da atuação orientada para resultados, expressa no PPA vigente.

O Plano Plurianual deve ser *focado em resultados*, observar os princípios da *transparência, simplicidade e flexibilidade*, e considerar as seguintes premissas:

- O horizonte de planejamento é plurianual.

O horizonte de tempo do PPA do Sistema Sebrae é de quatro anos, pois o alcance de resultados tende a produzir efeitos mais expressivos a médio e longo prazos, requerendo continuidade e tempo necessários à implementação das ações planejadas. Neste ano, em especial, o Sistema Sebrae optou por realizar somente o Plano e Orçamento para o ano de 2016 sendo esta a orientação para todos os Sebrae/UF.

- Os recursos são dimensionados e alocados a partir de estratégias de atuação explícitas.

A formulação da estratégia de atuação do Sebrae/NA e de cada Sebrae/UF, coerente com a realidade local e compatível com o Direcionamento Estratégico do Sistema Sebrae, é a base para orientar a alocação de recursos.

- Parcerias são articuladas para agregar competências e recursos.

Parcerias com instituições públicas, privadas e do terceiro setor devem ser articuladas no sentido de ampliar a capacidade de alcançar resultados, agregando recursos, financeiros e não financeiros, aos projetos e às atividades constantes do Plano Plurianual.

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

Tabela 5 – Contribuição de projetos aos Objetivos Estratégicos

Objetivos Estratégicos Local	Forte	Moderado	Sem Contribuição
Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente	81	0	33
Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios.	6	0	108
Promover a educação e a cultura empreendedoras.	26	0	88
Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios.	0	0	114
Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos.	0	0	114
Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes.	4	0	110
Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos.	1	0	113
Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados.	5	0	109
Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores.	0	0	114
Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do Sebrae e o atendimento dos clientes.	1	0	113

Fonte: SGE

Dos 92 projetos, 21 atividades e 1 inversão financeiras desenvolvidos em 2016, há contribuição dos mesmos aos objetivos estratégicos da organização, de acordo com os critérios: forte, moderada e sem contribuição. Fica evidente a aderência de um maior número ao objetivo: *ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente*, o que mostra uma identificação clara com o objetivo maior da instituição de promover melhorias nos pequenos negócios estaduais.

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

A avaliação do alcance das metas e dos resultados dos projetos é o método para medir a eficiência, a eficácia e a efetividade da atuação do Sistema Sebrae para a proposição de medidas corretivas e preventivas, e propiciar uma aprendizagem contínua e sistemática.

As ações consolidadas, as metas estabelecidas e os resultados serão acompanhados, através de: realização contínua de relatórios de execução orçamentária de interesse dos *stakeholders*; elaboração de boletins executivos mensais dos sistemas corporativos existentes (SGE, SME, SIACWEB entre outros); reuniões trimestrais de monitoramento e outras extraordinárias; e avaliação geral de desempenho com a realização de reunião ao final do ano com todos os colaboradores, para avaliação dos resultados e reflexões para o ano seguinte.

3.3 DESEMPENHO ORÇAMENTÁRIO

Programação Orçamentária das Receitas e Despesas

Tabela 6 – Balanço orçamentário do Sebrae/CE

Balanço orçamentário - Sebrae/CE 2015 (R\$ mil)											
Receitas	Previsão		Execução			Despesas	Previsão		Execução	%	
	Original (a)	Ajustada (b)	(c)	% (c/a)	% (c/b)		Original (a)	Ajustado (b)		(c)	% (c/a)
Receitas Correntes	88.130	126.342	107.792	122,3%	85,3%	Despesas Correntes	98.967	130.054	99.755	100,8%	76,7%
Contribuição Social Ordinária - CSO	68.838	68.838	72.044	104,7%	104,7%	Pessoal, Encargos e Benefícios	39.129	39.226	36.737	93,9%	93,7%
CSO - SALDO de Exercícios Anteriores	0	6.321	6.321	0,0%	100,0%	Serviços Profissionais e Contratados	48.542	69.573	43.689	90,0%	62,8%
CSO - Ressarcimentos	0	0	0	0,0%	0,0%	Demais Despesas Operacionais	10.406	13.813	12.706	122,1%	92,0%
C S do Sebrae/NA – CSN Aprovada	13.235	29.664	16.732	126,4%	56,4%	Encargos Diversos	754	2.097	1.836	243,6%	87,5%
C S do Sebrae/NA – CSN Proposta	0	0	0	0,0%	0,0%	Transferências	136	5.345	4.788	3.530,8%	89,6%
Convênios com Sebrae/NA	0	0	0	0,0%	0,0%						
Convênios com Parceiros	143	517	143	100,4%	27,7%						
Aplicações Financeiras	1.500	4.945	4.761	317,4%	96,3%						
Empresas Beneficiadas	3.414	13.499	5.357	156,9%	39,7%						
Outras Receitas	1.000	2.558	2.435	243,5%	95,2%						
Déficit Corrente			0			Superávit Corrente			8.037		
Receitas de Capital	0	80	38	0,0%	47,5%	Despesas de Capital	2.926	3.579	3.253	111,2%	90,9%
Alienação de Bens	0	80	38	0,0%	47,5%	Investimentos / Outros	1.326	1.709	1.387	104,6%	81,2%
Operações de Créditos	0	0	0	0,0%	0,0%	Amortização de Empréstimos	1.600	1.870	1.866	116,6%	99,8%
Saldo de Exercícios Anteriores	15.000	18.817	0	0,0%	0,0%	Fundo de Reserva	1.237	11.606	0	0,0%	0,0%
Receitas Totais	103.130	145.239	107.830	104,6%	74,2%	Total Geral	103.130	145.239	103.008	99,9%	70,9%
Resultado - Déficit			0			Resultado Superávit			4.823		
Total Geral	103.130	145.239	107.830	104,6%	74,2%	Total Geral	103.130	145.239	107.830	104,6%	74,2%

Fonte: SME

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

Justificativa para não apresentação

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

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

3.3.2 Fatores intervenientes no desempenho orçamentário

As informações dos fatores intervenientes no desempenho do orçamentário apresentadas na tabela 6 são descritas e detalhadas nos itens 3.3.4 e 3.3.5 referentes às informações sobre a realização das receitas e execução das despesas.

3.3.3 Execução descentralizada com transferência de recursos

O Sebrae/CE repassou em 2016 o valor de R\$ 181.200,00 referente aos patrocínios e R\$ 4.781.693,81 de convênio com outras entidades parceiras, conforme demonstração nas tabelas 7 e 8 abaixo.

Tabela 7 – Valores de Patrocínio - 2016

Quantidade de Patrocínio	Valor Total do Patrocínio
25	R\$ 181.200,00

Fonte: Assessoria Jurídica

Tabela 8 – Controle de valores de convênios - 2016

Convênios	Transferidos em 2016	Total de Convênios Vigentes
Quantidade	33	44
Valores	R\$ 4.781.693,81	R\$ 9.538.557,84

Fonte: Unidade de Gestão e Finanças – UGF

Tabela 9 – Valores de convênios prestados conta - 2016

Convênios	Valores prestados contas em 2016
Quantidade	39
Valores Repassados	R\$ 4.906.121,06

Fonte: Unidade de Gestão e Finanças – UGF

Tabela 10 – Instrumentos de convênios celebrados e montantes repassados - 2016

Unidade concedente ou contratante						
Nome:	Sebrae/CE					
Modalidade	Quantidade de instrumentos celebrados			Montantes repassados no exercício (em R\$ 1,00)		
	2016	2015	2014	2016	2015	2014
Convênio	30	34	26	4.781.693,81	4.186.132,89	3.943.928,02
Contrato de repasse	-	-	-	-	-	-
Totais	30	34	26	4.781.693,81	4.186.132,89	3.943.928,02

Fonte: Unidade de Gestão e Finanças – UGF (Núcleo de Convênios)

Tabela 11 – Prestação de contas de convênios 2016

Unidade Concedente				
Nome: Sebrae/CE				
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	39	-
		Montante repassado	R\$ 4.906.121,58	-
	Contas NÃO prestadas	Quantidade	2	-
		Montante repassado	R\$ 112.633,00	-
Exercícios anteriores	Contas NÃO prestadas	Quantidade	24	-
		Montante repassado	R\$ 2.186.297,01	-

Fonte: Unidade de Gestão e Finanças – UGF (Núcleo de Convênios)

Tabela 12 – Contas apresentadas referentes aos convênios 2016

Unidade Concedente ou Contratante				
Nome: Sebrae/CE				
Contas apresentadas ao repassador no exercício de referência do relatório de gestão		Instrumentos		
		Convênios	Contratos de repasse	
Contas analisadas	Quantidade aprovada	30	-	
	Quantidade reprovada	-	-	
	Quantidade de TCE instauradas	-	-	
	Montante repassado (R\$)	R\$ 5.387.535,48	-	
Contas não analisadas	Quantidade	8	-	
	Montante repassado (R\$)	R\$ 2.037.996,17	-	

Fonte: Unidade de Gestão e Finanças – UGF (Núcleo de Convênios)

Tabela 13 – Prazo na análise de prestação de contas de convênio - 2016

Unidade Concedente ou Contratante					
SEBRAE/CE					
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	0	0	0	0	0
Contratos de repasse	-	-	-	-	-
...					
...					

Fonte: Unidade de Gestão e Finanças – UGF (Núcleo de Convênios)

Nota: De acordo com previsto na Instrução Normativa de convênios do Sebrae/CE, o prazo para conclusão final da análise de prestações de contas de convênios é de 180 dias.

3.3.3.1 Análise crítica de convênios

Os gestores acompanham a execução física das ações dos convênios, recebem as prestações de contas das entidades, avaliam a parte técnica, emitem pareceres e os encaminham ao Núcleo de Convênios, juntamente com as prestações de contas financeiras para análise das conformidades, as quais, na sua maioria, são entregues dentro dos prazos regulamentados pelos instrumentos de convênios e instrução normativa.

O Núcleo de Convênios do Sebrae/CE é parte integrante da Unidade de Gestão Financeira, o qual é responsável pelas análises das prestações de contas parciais e finais dos convênios de cooperação técnica e financeira celebrados com instituições e entidades.

Em 2016 houve a inserção de uma analista para compor a estrutura do referido núcleo, considerando-se assim uma melhoria para o acompanhamento e análise das prestações de contas, ficando, dessa forma, com sua estrutura de pessoal composta por uma analista, um assistente e um estagiário, sob a supervisão do articulador da referida unidade, estrutura essa capaz de atender as demandas de

análises das prestações de contas em tempo hábil, realizando assim um trabalho cada vez mais eficiente e qualificado, ou seja, que reúne condições para a consecução de resultados satisfatórios.

Tendo em vista uma necessidade de aperfeiçoamento contínuo, está sendo elaborado um plano de melhorias com o intuito de reduzir tais inconsistências, onde serão previstas metas e ações de capacitações para os gestores de convênios do Sebrae/CE e entidades parceiras. Também será implantado um sistema de gestão de convênios que irá proporcionar um melhor e mais adequado acompanhamento pelo Núcleo de Convênios, como também beneficiará tanto os gestores do Sebrae, como das instituições parceiras, os quais poderão acompanhar de forma mais tempestiva a execução dos convênios.

3.3.4 Informações sobre a realizações das receitas

O Sebrae, por sua natureza de entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, não possui atividades relacionadas com a execução física e financeira da LOA. Portanto, o referido item não se aplica ao Relatório de Gestão do Sebrae.

Tabela 14 – Execução orçamentária das receitas – (R\$ Mil)

Receitas	Previsão		Execução		
	Original (a)	Ajustada (b)	(c)	% (c/a)	% (c/b)
Receitas Correntes	88.130	126.342	107.792	122,3%	85,3%
Contribuição Social Ordinária - CSO	68.838	68.838	72.044	104,7%	104,7%
CSO - SALDO de exercícios Anteriores	0	6.321	6.321	0,0%	100,0%
CSO - Ressarcimentos	0	0	0	0,0%	0,0%
C S do Sebrae/NA – CSN aprovada	13.235	29.664	16.732	126,4%	56,4%
C S do Sebrae/NA – CSN proposta	0	0	0	0,0%	0,0%
Convênios com Sebrae/NA	0	0	0	0,0%	0,0%
Convênios com parceiros	143	517	143	100,4%	27,7%
Aplicações financeiras	1.500	4.945	4.761	317,4%	96,3%
Empresas beneficiadas	3.414	13.499	5.357	156,9%	39,7%
Outras receitas	1.000	2.558	2.435	243,5%	95,2%
Déficit corrente			0		
Receitas de Capital	0	80	38	0,0%	47,5%
Alienação de bens	0	80	38	0,0%	47,5%
Operações de créditos	0	0	0	0,0%	0,0%
Saldo de Exercícios Anteriores	15.000	18.817	0	0,0%	0,0%
Receitas Totais	103.130	145.239	107.830	104,6%	74,2%
Resultado - Déficit			0		
Total Geral	103.130	145.239	107.830	104,6%	74,2%

Fonte: SME

De maneira geral, a execução orçamentária das receitas totais foram da ordem de 74,2% da previsão estabelecida para o ano de 2016, e 17,8% inferior em valor ao executado em 2015, que foi de R\$ 131.249 mil.

CSO - Saldo de Exercícios Anteriores – Estes recursos não foram previstos no PPA Original uma vez que os mesmos são incorporados ao cenário de recursos dos Sebrae/UF pelo Nacional.

C S do Sebrae/NA (CSN aprovada) – A execução de CSN foi de R\$ 16.731.657,00 corresponde a 126,4% da previsão original devido ao PPA original prever uma receita de CSN de R\$ 13.235.431,00 e foram incorporados ao longo do ano R\$ 16.428.086,00 sendo 62,8% decorrente do programa Sebraetec e o restante saldos de CSN de 2015 de projetos e programas, e recursos aprovados.

Aplicações financeiras – As receitas advindas de aplicações financeiras foram da ordem de R\$ 4.760.637,00 superior em 317,4% aos recursos inicialmente previstos de R\$ 1.500.000,00 que foram ajustados para R\$ 4.945.000,00 em função da gestão de fluxo de caixa, bem como da incorporação de novos recursos advindos de programas e projetos, e elevação dos juros. Por conseguinte, as aplicações renderam mais que o previsto, propiciando um acréscimo nas receitas oriundas de aplicação dos recursos.

Empresas beneficiadas – O valor da receita de empresas beneficiadas de R\$ 5.357.090,00, com variação de 156,9% do previsto no PPA Original de R\$3.413.881,00, foi decorrência da incorporação de R\$ 10.367.500,00 de recursos de CSN do programa Sebraetec e devido à mudança na regra de contrapartida do referido programa nos projetos, as receitas de empresas beneficiadas tiveram que ser ajustadas para R\$ 13.498.829,00.

Outras receitas – A variação da execução da receita em relação à previsão original foi decorrente de receitas de recuperação e restituição de pessoal cedido em função dos ajustes salariais e acerto de conta entre a instituição requisitante do colaborador e outras receitas do exercício, conforme discriminado no balancete contábil.

Alienação de bens – Durante o ano de 2016 o Sebrae/CE efetuou, através de leilão, a venda de ativos imobilizados (veículo, equipamento de informática, etc.) no valor de R\$ 38.000,00 que não foram previstos inicialmente, daí os recursos aparecerem na execução desta receita.

3.3.5 Informações sobre execução das despesas

As informações sobre a execução orçamentária das despesas estão descritas na tabela 15 que se segue, com os respectivos fatores intervenientes no seu desempenho.

Tabela 15 – Execução orçamentária das despesas – (R\$ Mil)

Despesas	Previsão		(c)	Execução	
	Original (a)	Ajustado (b)		% (c/a)	% (c/b)
Despesas Correntes	98.967	130.054	99.755	100,8%	76,7%
Pessoal, encargos e benefícios	39.129	39.226	36.737	93,9%	93,7%
Serviços profissionais e contratados	48.542	69.573	43.689	90,0%	62,8%
Demais despesas operacionais	10.406	13.813	12.706	122,1%	92,0%
Encargos diversos	754	2.097	1.836	243,6%	87,5%
Transferências	136	5.345	4.788	3.530,8%	89,6%
Superávit corrente			8.037		
Despesas de Capital	2.926	3.579	3.253	111,2%	90,9%
Investimentos / Outros	1.326	1.709	1.387	104,6%	81,2%
Amortização de empréstimos	1.600	1.870	1.866	116,6%	99,8%
Fundo de Reserva	1.237	11.606	0	0,0%	0,0%
Despesas Totais	103.130	145.239	103.008	99,9%	70,9%
Resultado Superávit			4.823		
Total Geral	103.130	145.239	107.830	104,6%	74,2%

Fonte: SME

A execução orçamentária das despesas em 2016 foi 74,2% da previsão original do PPA e inferior em valores absolutos de R\$ 23.419 mil reais, quando comparada com ano de 2015.

Demais despesas operacionais - Os recursos executados foram superiores ao previsto inicialmente no orçamento em função da necessidades de melhor atendimento dos clientes em 2016, com aporte maior de recursos para cobrir despesas com: aluguéis e encargos, material de consumo; serviços de comunicação em geral e serviços gráficos e de reprodução, devido aos recursos incorporados por programas e projetos ao PPA original ao longo do ano.

Encargos diversos – Em 2016 a execução da despesa foi maior do que a prevista originalmente, em virtude da previsão a menor no PPA Original de: despesas com provisão de Imposto de Renda sobre aplicações financeiras e despesas tributárias.

Transferência para parceiros – A variação da execução desta despesa em comparação com a previsão original se deu em função da própria dinâmica de articulações e negociações de parcerias ao longo do ano. Foram fechados convênios de cooperação técnica e financeira, com o repasse de recursos aos parceiros para realização de ações e outros eventos dos setores do comércio, indústria e agronegócio.

Amortização de empréstimo – Os recursos previstos inicialmente para amortização de empréstimo foram inferiores ao executado em função da elevação da TJLP (taxa de referência da amortização do empréstimo) para 2016 em relação a 2015.

De modo geral os recursos foram ajustados ao longo do ano nas naturezas de despesas, de forma a alinhar a realização das mesmas ao volume de recursos incorporados ao orçamento original.

Tabela 16 - Despesas por modalidade de contratação

Modalidade de Contratação	Despesa paga			
	2016	%	2015	%
1. Modalidade de licitação (a+b+c+d+e+f+g+h)	R\$ 27.652.902,26	36,80%	R\$ 35.980.635,43	42,43%
a) Convite	R\$ 0,00	-	R\$ 111.165,25	0,13%
b) Tomada de preços	R\$ 0,00	-	R\$ 0,00	-
c) Concorrência	R\$ 3.187.669,80	4,24%	R\$ 3.960.434,92	4,67%
d) Pregão	R\$ 23.670.256,04	31,50%	R\$ 30.433.518,69	35,89%
e) Concurso	R\$ 0,00	-	R\$ 0,00	-
f) Consulta	R\$ 0,00	-	R\$ 0,00	-
g) Adesão ao registro de preços	R\$ 794.976,42	1,06%	R\$ 1.475.516,57	1,74%
h) Regime diferenciado de contratações públicas	Não se aplica	-	Não se aplica	-
2. Contratações diretas (i+j)	R\$ 9.634.634,09	12,82%	R\$ 14.181.716,85	16,72%
i) Dispensa	R\$ 8.130.954,15	10,82%	R\$ 12.691.413,10	14,96%
j) Inexigibilidade	R\$ 1.503.679,94	2%	R\$ 1.490.303,75	1,76%
3. Regime de execução especial	Não se aplica	-	Não se aplica	-
k) Suprimento de fundos	Não se aplica	-	Não se aplica	-
4. Pagamento de pessoal (l+m)	R\$ 37.861.566,16	50,38%	R\$ 34.645.610,39	40,85%
l) Pagamento em folha	R\$ 36.736.819,15	48,89%	R\$ 33.099.034,90	39,03%
m) Diárias	R\$ 1.124.747,01	1,50%	R\$ 1.546.575,49	1,82%
5. Total das despesas acima (1+2+3+4)	R\$ 75.149.102,51	100%	R\$ 84.807.962,67	100%
6. Total das despesas	R\$ 75.149.102,51	100%	R\$ 84.807.962,67	100%

Fonte: Unidade Jurídica – UJUR, Unidade de Gestão de Pessoas – UGP e Unidade de Auditoria Interna – UAUD

3.4 DESEMPENHO OPERACIONAL

O desempenho do Sistema Sebrae na execução de sua estratégia é monitorado por meio de indicadores denominados resultados institucionais e metas mobilizadoras.

3.4.1 Resultados institucionais

Os indicadores de resultados institucionais mostrados na tabela 17 mensuram os resultados obtidos no alcance da missão, visão e junto às partes Interessadas – pequenos negócios e sociedade.

Taxa de contribuição para abertura de pequenos negócios

Representa o percentual de pequenos negócios registrados no ano de referência ou no ano anterior, em que ao menos um dos sócios declarou ter recebido atendimento do Sebrae no período de constituição da empresa.

Índice de competitividade dos pequenos negócios atendidos

Nível de competitividade dos pequenos negócios cearenses é uma adaptação da metodologia do MEG utilizada no prêmio MPE Brasil.

Taxa de resultados finalísticos alcançados

Mensurado exclusivamente para os projetos de atendimento, é o percentual de resultados finalísticos alcançados no período de análise.

Índice de efetividade do atendimento

Nível médio de efetividade do atendimento recebido do Sebrae, no ano de referência da avaliação, em projetos de atendimento com o padrão organizacional setorial ou territorial, onde zero significa que o cliente declara que os serviços utilizados “não deram resultados” e dez que “superaram os resultados”.

Índice de imagem junto aos pequenos negócios

Nota atribuída à imagem do Sebrae pelos empresários de pequenos negócios numa variação de 0 a 10.

Índice de imagem junto à sociedade

Nota atribuída à imagem do Sebrae pela população numa variação de 0 a 10.

Tabela 17 – Indicadores institucionais

Resultado Institucional	Escala	Planejado para 2016	Realizado em 2016
Taxa de contribuição para abertura de pequenos negócios	0 - 100%	15,1	53,3*
Índice de competitividade dos pequenos negócios atendidos	0 – 100%	22,0	29,3

Taxa de resultados finalísticos alcançados	0 - 100%	50,0	**
Índice de efetividade do atendimento	0 - 10	8,1	8,7
Índice de imagem junto aos pequenos negócios	0 - 10	8,6	8,67
Índice de imagem junto à sociedade.	0 -10	8,8	8,63

Fonte: SME e Indicadores de Metas do PPA 2016/2019

* Houve revisão na metodologia de aferição do indicador, o que acarretou resultados bastante distintos no ano.

**Resultado ainda não apurado pelo SME – Sebrae/NA

Taxa de MPE Abertas com a contribuição do Sebrae/CE

Representa a porcentagem das MPE registradas no ano anterior, em que ao menos um dos sócios recebeu atendimento prévio do Sebrae/CE. Os últimos indicadores disponíveis de realização da taxa de MPE abertas no Estado com a contribuição do Sebrae/CE decresceram entre 2014 e 2015, sendo 15,15% e 13,72% respectivamente. Em 2016 ocorreu uma revisão na metodologia de aferição do indicador, apresentando um resultado de 53,3% de contribuição efetiva da instituição para abertura de novos negócios.

Índice de competitividade dos pequenos negócios atendidos

A contribuição do Sebrae/CE através do programa MPE tem sido fundamental para o alcance desse indicador cujo valor 29,3% superou o índice planejado de 22,0%.

Taxa de resultados finalísticos alcançados e o índice de efetividade do atendimento, relativos a 2016, só serão avaliados em 2017.

Índice de efetividade do atendimento

O nível médio de efetividade do atendimento recebido do Sebrae tem se mantido sempre num patamar superior a 8,0 sendo: 8,3 em 2015 e 8,7 em 2016, ano de referência que demonstra que os clientes estão bastante satisfeitos com os serviços utilizados.

Imagem do Sebrae/CE junto às MPE e aos empreendedores

Representa as médias das notas de 0 a 10 atribuídas ao Sebrae/CE pelas MPE e empreendedores cearenses. Acompanhando as avaliações dos últimos três anos, verificou-se uma certa estabilização com valores superiores a 8,0, sendo 8,35 em 2014, 8,30 em 2015 e 8,67 em 2016, o que é considerado um excelente valor de avaliação.

Imagem do Sebrae/CE junto à sociedade

A média das notas atribuídas pela sociedade foi de 9,10 em 2013; passou a 9,26 em 2014, 8,85 em 2015 e 8,63 em 2016, matendo-se superior à média nacional de 8,48.

3.4.2 Metas Mobilizadoras

As metas mobilizadoras (tabela 18) são indicadores vinculados aos objetivos estratégicos das perspectivas “processos” e “recursos” utilizados para o monitoramento da execução da estratégia. Têm por finalidade especificar, quantificar, indicar o foco no qual o Sistema Sebrae concentrará seus esforços no ano de 2016 para atingir os objetivos estratégicos e as prioridades nacionais e locais. Com base nos dados sobre o universo de clientes, desempenho anterior e perspectiva de crescimento futuro, foi proposto o seguinte conjunto de metas.

M1 - Ampliação do número de empresas atendidas pelo Sebrae/CE

Objetivo: ampliar a atuação da instituição junto ao universo das MPE, criando condições para o alcance dos objetivos estratégicos e das prioridades de atuação do Sebrae/CE.

Contam para meta os microempreendedores individuais, as microempresas, empresas de pequeno porte e os produtores rurais atendidos pelo Sebrae/CE durante o exercício.

M2 – Ampliação da quantidade de empresas atendidas com solução específica de inovação

Objetivo: expandir a atuação do Sebrae/CE na promoção da inovação nas MPE, como elemento fundamental para o aumento da competitividade e da sua sobrevivência no mercado.

Contam para a meta todas as ações realizadas pelos projetos vinculados ao foco temático “Inovação e Tecnologia”.

M3 - Ampliação do número de microempreendedores individuais atendidos

Objetivo: promover a formalização de potenciais empresários, através da disponibilização de mecanismos que apoiem seu desenvolvimento, reduzindo a informalidade.

Contam para a meta os registros finalizados no Portal do Empreendedor, e as transformações de microempresas para empreendedores individuais ocorridas no exercício e o caráter qualitativo dado à meta voltado ao segmento de microempreendedores individuais, com enfoque da formalização para o atendimento.

M4 - Ampliação do número de microempresas atendidas

Objetivo: ampliar a atuação do Sebrae/CE no atendimento e na promoção do desenvolvimento das microempresas, com pelo menos um atendimento presencial ou a distância. Esse indicador conta apenas com as empresas atendidas que estiverem registradas como microempresas no Cadastro Nacional de Clientes e Atendimentos.

M5 – Ampliação do número de pequenas empresas atendidas pelo Sebrae/CE

Objetivo: ampliar o atendimento do Sebrae/CE às pequenas empresas, com produtos adequados às suas necessidades.

Contam para a meta as pequenas empresas atendidas pelo Sebrae/CE durante o exercício.

M6 – Ampliação do número de municípios com a Lei Geral implementada

Objetivo: aumentar o número de municípios com a implementação da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, gerando um ambiente de negócios favorável aos pequenos negócios, contribuindo para o desenvolvimento local e regional.

Conta para a meta a implementação de um conjunto mínimo de temas definidos no Sistema Nacional de Monitoramento da Implementação da Lei Geral (SMLG).

A aferição de implementação se dará a partir de quatro eixos da lei, que dependem fundamentalmente dos municípios para que os pequenos negócios acessem ao mecanismo nela previsto. São eles: uso do poder de compras, desburocratização, empreendedor individual e agente de desenvolvimento.

M7 – Fidelização

Objetivo: induzir a uma entrega maior de valor aos pequenos negócios, proporcionando um atendimento com mais qualidade, buscando o equilíbrio entre a quantidade de empresas atendidas e o número de produtos ofertados a cada cliente.

Conta para a meta o índice de satisfação do cliente.

A aferição da implementação se dará pelo percentual de clientes, que no ano de referência, tenha recebido mais de um atendimento, sendo os instrumentos de baixa intensidade contabilizados uma única vez no ano.

Tabela 18 – Metas Mobilizadoras

Meta Mobilizadora	Realizado em 2014	Realizado em 2015	Planejado para 2016	Realizado em 2016	% Realizado
Meta 1: Ampliação do número de empresas atendidas	86.729	93.731	62.000	75.225	121,3%
Meta 2: Ampliação do número de empresas atendidas com soluções específicas de inovação	10.590	12.091	6.200	5.813	93,8%
Meta 3: Ampliação do número de microempreendedores individuais atendidos	46.236	49.510	37.200	46.272	124,4%

Meta Mobilizadora	Realizado em 2014	Realizado em 2015	Planejado para 2016	Realizado em 2016	% Realizado
Meta 4: Atendimento a microempresas	36.763	40.460	21.700	24.625	113,5%
Meta 5: Atendimento a empresas de pequeno porte	3.730	3.761	3.100	4.328	139,6%
Meta 6: Ampliação do número de municípios com a Lei Geral implementada	48	89	13	(*)	(*)
Meta 7: Fidelização	-	-	31.000	32.811	105,8%

Fonte: SME

(*)A meta 6 está em processo de validação pela UPPDT do SEBRAE/NA

Na meta 1 estava previsto atender a 62.000 do universo de MPE e EI existente no Estado, no entanto, através dos programas e projetos implementados e da estratégia adotada pelo Sebrae/CE, atingiu-se a meta, superando a previsão inicial de 2,1 pontos percentuais. Em valores absolutos, 13.225 MPE a mais foram atendidas em 2016.

A medição do resultado da meta 2, no ano de 2016, atendeu aos índices desejados, e se deveu ao número de capacitações e horas de consultoria tecnológica executadas por parte dos projetos finalísticos do Sebrae/CE, incrementando as ações em inovação e tecnologia para as MPE do Estado. O resultado de atendimento dessa meta mobilizadora de 5.813 em 2016 foi inferior aos registrados nos dois últimos anos: de 10.590 em 2014 e 12.091 em 2015.

A meta 3 continua apresentando superávit em função da demanda dos pequenos negócios formalizados (MEI), somado a isso o esforço despendido pelo Sebrae/CE na estratégia de atuação territorializada, levando as informações e ações de formalização e atendimento do MEI a todos os municípios cearenses. Esse indicador tem se mantido sempre acima dos 45.000 nos últimos três anos, com 46.236 em 2014, 49.510 em 2015, e 46.272 no ano de 2016, o que demonstra uma tendência à estabilização.

A meta 4 foi atingida através das ações principalmente dos programas nacionais e projetos territoriais, da estratégia de interiorização dos serviços prestados onde o Sebrae/CE busca o cliente e leva até o mesmo as soluções adequadas de que necessita.

A meta 5 cumpriu satisfatoriamente o que foi planejado em função das ações desenvolvidas pelos programas nacionais (Agentes Locais de Inovação – ALI, e Sebrae Mais) em atendimento a EPP e o aumento da demanda por parte desse público-alvo.

Em 2016, intensificou-se a sensibilização ao nível municipal visando à ampliação do número de municípios cearenses com a Lei Geral institucionalizada (meta 6). Para alcançar a meta de 13 municípios com este índice, esta mensuração será aferida em 2017.

No que se refere à fidelização (meta 7), neste segundo ano de sua avaliação, foi possível atender o indicador com 105,8% do que foi estabelecido no planejamento.

3.4.3 Metas de Atendimento

O Sebrae segmenta seus clientes em dois grandes grupos: empresas e potenciais empresários, O atendimento é feito por meio de dez instrumentos, que são apresentados na tabela abaixo, com seus indicadores de desempenho.

Tabela 19 – Metas de Atendimento

Instrumento de atendimento	Promoção	Indicador de desempenho	Realizado 2014	Realizado 2015	Previsto 2016	Realizado 2016	% Realizado 2016
Consultoria	Sebrae	Nº de Horas Aplicadas	254.404	346.997	347.272	240.871	69,4%
Curso	Sebrae	Nº de Inscritos (a distância)	-	11	15.075	25.143	166,8%
		Nº de Inscritos (presencial)	41.220	50.231	42.550	57.325	134,7%
		Nº de Realizações	2.053	2.735	2.217	2.617	118,0%
Feira	Sebrae	Nº de Peq. Neg. Participantes	927	592	260	267	102,7%
		Nº de Realizações	47	23	8	11	137,5%
	Terceiros	Nº de Peq. Neg. Participantes	0	122	91	9	9,9%
Informação	Sebrae	Nº de Pessoas Informadas	0	2.020.135	1.502.710	1.588.984	105,7%
		Nº de Realizações	87.939	1.993.816	1.519.224	1.588.973	104,6%
Missão/caravana	Sebrae	Nº de Participantes	2.468	1.531	388	888	228,9%
		Nº de Peq. Neg. Participantes	593	735	622	603	96,9%
		Nº de Realizações	200	145	65	79	121,5%
	Terceiros	Nº de Participantes	1.317	1.478	328	871	265,5%
		Nº de Peq. Neg. Participantes	618	814	508	502	98,8%
		Nº de Realizações	169	165	62	82	132,3%
Oficina	Sebrae	Nº de Participantes	(*)	19.188	9.289	10.523	113,3%
		Nº de Realizações	(*)	1.437	665	798	120,0%
Orientação	Sebrae	Nº de Realizações	235.375	247.734	131.209	153.672	117,1%
Palestra	Sebrae	Nº de Participantes	66.681 (*)	38.436	15.200	30.013	197,5%
		Nº de Realizações	3.365 (*)	2.284	1.043	1.275	122,2%
Rodada	Sebrae	Nº de Participantes	-	0	46	0	0,0%
		Nº de Peq. Neg. Participantes	229	134	187	204	109,1%
		Nº de Realizações	26	21	14	14	100,0%
Seminário	Sebrae	Nº de Participantes	(*)	4.339	1.504	2.229	148,2%
		Nº de Realizações	(*)	130	52	69	132,7%

Fonte: SME

(*) Em 2014 o relatório indicava os valores dos instrumentos: oficina, palestra e seminário somados.

Em 2016 o Sebrae/CE cumpriu todas as metas estabelecidas e em algumas até extrapolou o percentual superior a 115% proporcionado pela construção de parcerias com as entidades de classe empresarial e outras instituições, garantindo a continuidade do processo de interiorização das ações estabelecidas.

A meta de consultoria ficou em 69,4% do que foi previsto. Verifica-se que algumas iniciativas foram preponderantes para o reduzir os resultados da execução das consultorias, tais como: Economia Criativa, com 7,93% de realização; Desenvolvimento da Indústria de Fortaleza, com 33,22%; Atendimento Individual Regional de Fortaleza, com 30,82%; e Comércio Varejista da Regional de Itapipoca, com 37,36%.

O acesso aos eventos promovidos por terceiros se intensificou em 2016, o que levou a uma maior participação e acesso do público-alvo dos projetos, com aumento de missões e caravanas e redução no número de empresas participando de feiras. Os referidos eventos foram realizados por parceiros dos vários setores econômicos.

O número de cursos ultrapassou a meta prevista em 18,0% decorrente da otimização dos recursos e de articulação de parcerias, além da procura do empresariado por soluções práticas e de baixo investimento.

O número de orientações técnicas foi bem superior à meta estabelecida em função da demanda por parte dos potenciais empresários e empreendedores. Soma-se a isso o fato de ser uma ação de baixo custo. A Feira do Empreendedor de Sobral 2016 e o Programa Negócio a Negócio intensificaram a utilização desse instrumento e contribuíram para esse incremento.

Promoção de feiras, missões, caravanas e rodadas tiveram suas metas intensificadas em função da construção de parcerias com as entidades de classe empresarial para a promoção de feiras. As ações foram desenvolvidas principalmente nos setores de comércio e serviços e agronegócio.

3.4.4 Programas Nacionais e Locais

3.4.4.1 Programas Nacionais

Considerando os objetivos estratégicos do Sistema Sebrae, as prioridades nacionais e o conjunto de metas pactuadas para todo o Sistema, os programas nacionais se configuram como principais elementos viabilizadores da estratégia de atuação planejada para o Plano e Orçamento de 2016 do Sebrae/CE.

Os recursos destinados para viabilizar a execução dos programas nacionais no Sebrae/CE, em 2016 mostrados na tabela 20, totalizaram R\$ 27.177.362,00, sendo R\$ 16.626.920,00 de CSN e 10.550.442,00 de recursos de contrapartida da própria instituição.

Tabela 20 – Execução orçamentária dos programas nacionais

EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA DOS PROGRAMAS NACIONAIS - 2016						
Programa	Sebrae/CE					
	Total R\$			Nº de Empresas Atendidas		
	Previsto (CSN + Contrapartida)	Executado (CSN + Contrapartida)	%	Previsto	Executado	%
Agentes Locais de Inovação	712.490	360.949	50,7%	1.350	1.163	89,3%
Educação Empreendedora	1.073.105	610.728	56,9%	22.070	37.017	167,7%
Negócio a Negócio	2.909.149	2.822.158	97,0%	23.889	23.003	96,3%
Programa Sebrae Mais	225.495	149.555	66,3%	0	0	0,0%
Programa SebraeTec	22.257.123	6.641.821	29,8%	6.648	2.195	42,8%
TOTAL	27.177.362	10.585.212	38,9%	53.957	63.124	118,1%

Fonte: SME

ALI – Agentes Locais de Inovação

O programa tem como objetivo promover a inovação e aproximação das pequenas empresas com os provedores de solução por meio dos Agentes Locais de Inovação. O agente é um bolsista pelo CNPq e tem a função de sensibilizar, facilitar, orientar e buscar soluções para as necessidades das pequenas empresas, além de acompanhar a implantação dessas soluções moldadas de acordo com as características de cada uma delas.

O programa no Ceará em 2016 atendeu a 1205 empresas 89,3% da previsão feita para o ano, mas inferior aos 2.795 atendimentos do ano de 2015. O orçamento para o ano de 2016 da ordem de R\$ 712.490,00 foi superior às necessidades do programa e as ações foram realizadas com custos bem inferiores, tendo em vista as dificuldades econômicas nacionais e do próprio Estado.

O investimento específico do Sebraetec para os beneficiários do ALI chegou posterior aos diagnósticos apresentados pelos agentes, pois foram elaborados em janeiro e fevereiro de 2016, com o investimento sendo realizado em início de junho, quando os diagnósticos já eram do conhecimento dos empresários participantes.

Educação Empreendedora

O programa tem como objetivo desenvolver ações voltadas ao fomento da cultura empreendedora nos diversos níveis do ensino formal, através de parcerias com secretarias estaduais e municipais de educação, escolas particulares de ensino fundamental e médio e instituições de ensino superior.

O programa tem um efeito multiplicador muito grande, pois, muito embora os recursos não tenham sido aplicados na sua totalidade, as metas previstas foram superadas devido ao repasse da metodologia aos professores.

Em 2016 houve muitas greves nas escolas públicas. Estavam previstas capacitações para repasse da metodologia para os professores em 2016. Porém, tiveram que ser adiadas em função do acima exposto.

Negócio a Negócio

O programa Negócio a Negócio objetiva aumentar a competitividade e sustentabilidade das microempresas e dos microempreendedores individuais por meio do atendimento presencial, continuado, customizado e gratuito.

O ciclo de atendimento é composto de três visitas, no período médio de 45 dias, quando um Agente de Orientação Empresarial aplica um diagnóstico básico de gestão (que abrange questões de mercado, finanças e operação) e, posteriormente, oferta soluções de que o Sebrae/CE dispõe para atender as necessidades apontadas no diagnóstico. Além disso, disponibiliza aos clientes materiais de apoio como o Caderno de Ferramentas e pen drive com planilhas de gestão.

O programa cumpriu com as metas estabelecidas e contribuiu para a meta mobilizadora 01, pois foram atendidas 23.003, em 2016, o correspondente a 96,3% da previsão para o ano.

Sebrae Mais

O Sebrae Mais foi realizado no Sebrae/CE em 2016 com turmas em todas as regiões estaduais, com um calendário anual definido em conjunto com os escritórios regionais nos respectivos projetos de atendimento.

As metas previstas e realizadas do programa ~~que foram~~ não foram divulgadas pelo Sistema, no entanto, dos recursos programados de R\$ 225.495,00, 66,3% foram realizados em parte. Isso decorreu da demora na chegada dos recursos nacionais, quando o programa estava em plena execução no Escritório Regional de Sobral. Somente em julho foi utilizada parte dos recursos recebidos do Sebrae e as atividades foram inseridas na ação atendimento gerencial, e não no programa, devido à utilização dos recursos locais.

SebraeTec

Programa de atuação nacional, que tem como objetivo aproximar demanda e oferta de serviços tecnológicos, oferecendo subsídio que variavam de 50% para ME e EPP a 60% para MEI e produtor rural dos custos, para que as empresas adotem novas tecnologias ou processos e assim contribuam para a ampliação de sua competitividade.

O público-alvo é constituído de empreendedores individuais, microempresas e empresas de pequeno porte dos segmentos da indústria, agronegócios, comércio e serviços e produtores rurais legalizados.

O Sebraetec vinha num processo de crescimento ao longo dos últimos 04 anos, mas no ano de 2016 alguns fatores contribuíram para um baixo desempenho, os quais são apresentados abaixo:

Iniciou-se o ano com apenas R\$ 1.656,031 de recursos aprovados (CSN), em sua maioria referentes aos projetos DET;

Tendo em vista a pressão dos Sebrae/UF, o Sebrae disponibilizou recurso extra. No caso do Ceará foi aprovada CSN no valor de R\$ 10.015.732,00, onde a 1ª. parcela foi liberada somente em abril, momento em que foram iniciados os contratos com as instituições executoras dos serviços;

A execução propriamente dita iniciou-se em maio, de maneira ainda muito tímida, portanto, havia praticamente 06 meses para aplicar o recurso do programa;

A mudança da política de subsídios do programa, alterando a contrapartida do empresário de 20% para 50% e 60%, associada a um contexto de crise econômica no País, repercutiu no desempenho das empresas e dificultou sobremaneira a venda dos serviços tecnológicos.

3.4.4.2 Programas Locais

Considerando os objetivos estratégicos do Sebrae/CE e as prioridades locais, foram estabelecidos quatro programas locais em 2016 (Brasil Original, Programa de Qualidade em Serviços, MPE Brasil – Prêmio de competitividade para MPE, e Polo Moda Ceará) para atender especificamente aos segmentos do artesanato, turismo, gestão empresarial e confecções com grande potencial no Estado. As ações foram distribuídas dentro de projetos com conjunto de metas pactuadas que se configuraram nos principais elementos viabilizadores da estratégia de atuação planejada para o ano de 2016, como exposto a seguir:

Tabela 21 – Execução do programa Brasil Original

PROGRAMA BRASIL ORIGINAL				
Projeto	Ação	Previsto Ajustado	Realizado	% Realizado Previsão Período
Atendimento no Território de Itapipoca e Região	Brasil Original Itapipoca	42.316	21.820	51,6%
Atendimento Territorial da Região Jaguaribana	Brasil Original	41.204	27.400	66,5%
Atendimento Territorial Metropolitano	Brasil Original	45.498	37.818	83,1%
Comércio da Região do Cariri Cearense	Brasil Original	39.799	19.144	48,1%
Comércio do Sertão Central	Brasil Original	41.263	40.429	98,0%
Desenvolvimento do Comércio Varejista de Fortaleza	Brasil Original	49.647	0	00,0%
Ecoturismo e Turismo de Aventura da Ibiapaba	Brasil Original	43.654	36.799	84,3%
Fortalecimento do Comércio do Centro Sul	Brasil Original	36.584	23.920	65,4%
Fortalecimento do Comércio Varejista da Região Norte	Brasil Original	43.079	21.498	49,9%
Rota das Falésias - Cenário de Cores	Brasil Original	41.869	9.762	23,3%
Rotas Integradas do Maciço de Baturité	Brasil Original	40.154	38.286	95,3%
Território Inhamuns	Brasil Original	41.105	35.170	85,6%
Brasil Original - Ceará	-	1.052.168	251.495	23,9%
TOTAL: 13		1.558.340	563.541	36,2%

Fonte: UGE e SME

Programa Brasil Original

O programa teve como objetivo promover o fortalecimento do segmento artesanal no estado do Ceará, através de ações voltadas para os aspectos gerenciais, associativos, de design e de qualidade visando o incremento da atividade produtiva e o aumento da competitividade para a consolidação do mercado existente, bem como a conquista de novos mercados, em prol do desenvolvimento do artesanato cearense. Foi proposto dentro de um cenário econômico favorável ao posicionamento do artesão como ofertante de produtos de alto valor agregado, devendo o Sebrae/CE apoiá-lo na melhoria do design, intensificando suas relações intergrupais e melhorando seu desempenho comercial.

A execução financeira baixa decorreu principalmente da ação Show Room Brasil Original não executada, orçada em R\$880 mil. A dificuldade de encontrar um espaço adequado comprometeu a execução do programa.

Tabela 22 – Execução do programa de Qualidade em Serviço

EXECUÇÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE EM SERVIÇOS				
Projeto	Ação	Previsto Ajustado	Realizado	% Realizado Previsão Período
Atendimento no Território de Itapipoca e Região	Selo de Qualidade	42.400	42.300	99,8%
Atendimento Territorial da Região Jaguaribana	Selo de Qualidade	36.700	36.768	100,2%
CE –Cadeia de Valor na Rota das Emoções	Selo de Qualidade em Serviços - CE	136.700	132.131	96,7%
Desenvolvimento do Setorial Serviço de Fortaleza	Selo de Qualidade	165.970	147.976	89,2%
Desenvolvimento do Turismo no Território do Geopark Araripe	Selo de Qualidade	57.900	57.817	99,9%
Ecoturismo e Turismo de Aventura da Ibiapaba	Selo de Qualidade	40.700	39.800	97,8%
Fortalecimento dos Serviços do Centro-Sul	Selo de Qualidade	14.300	14.314	100,1%
Rota das Falésias - Cenário de Cores	Selo de Qualidade	102.200	89.610	87,7%
Rotas Integradas do Maciço de Baturité	Selo de Qualidade	37.700	37.700	100,0%
Roteiro Turístico Costa dos Ventos	Selo da Qualidade	78.150	74.333	95,1%
Serviços do Sertão Central	Selo da Qualidade	29.300	29.003	99,0%
Território Inhamuns	Selo da Qualidade	49.100	45.607	92,9%
Programa Qualidade em Serviços	-	222.360	124.846	56,1%
TOTAL: 13		1.013.480	874.205	86,1%

Fonte: UGE e SME

Programa de Qualidade em Serviços

É o programa que desenvolve a certificação do Selo de Qualidade. O interesse dos empresários dos segmentos de hospedagem, alimentos e bebidas e organização de eventos pela implantação de critérios da qualidade, vem crescendo, tanto pelo aspecto de estar em conformidade com as exigências técnicas, como pelo aspecto do diferencial competitivo para o cliente.

As metas físicas foram alcançadas e em algumas regiões superadas de forma satisfatória, no exercício de 2016. A demanda de empresas interessadas em conhecer o programa Selo de Qualidade, seu funcionamento e sua metodologia de

participação, foi superior ao previsto inicialmente na construção dos projetos, o que gerou acréscimo nas metas, principalmente no número de orientações empresariais.

O baixo valor na execução do programa em Fortaleza (56,1%) se deveu ao resultado de licitação para executar a ação final, quando o valor da hora ficou bem abaixo do previsto inicialmente.

Tabela 23 – Execução do programa MPE Brasil – Prêmio de competitividade para MPE

EXECUÇÃO DO PROGRAMA MPE BRASIL PRÊMIO DE COMPETITIVIDADE PARA MPE				
Projeto	Ação	Previsto Ajustado	Realizado	% Realizado Previsão Período
Desenvolvimento Industrial do Ceará	Evento do MPE Brasil	19.185	10.838	56,5%
TOTAL:		19.185	10.838	56,5%

Fonte: UGE e SME

Programa MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para MPE

O objetivo do programa é promover o aumento da competitividade das micro e pequenas empresas cearenses por meio da melhoria da gestão baseada no Modelo de Excelência em Gestão – MEG, divulgado pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ. Os recursos previstos no quadro acima foram alocados para solenidade de premiação, que este ano tiveram custos bastante reduzidos, daí uma execução menor.

No ano de 2016, o Ceará contou com um total de 2.169 empresas inscritas. Candidatas ao Prêmio MPE Brasil foram 2.109 empresas concorrendo nas seguintes categorias: Indústria, Serviços de Educação, Serviços de Saúde, Comércio, Serviço de Turismo, Agronegócio, Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e Serviços.

Do total de empresas candidatas, somente 14 empresas foram selecionadas para a fase das visitas dos avaliadores voluntários. Após as visitas dos avaliadores nas empresas, tivemos 05 empresas classificadas como finalistas ao prêmio, que foram apresentadas para análise pela banca de juízes, em reunião realizada no dia 22/11/2016, no Sebrae para referendo ou não das finalistas e eleição da(s) vencedora(s) estadual(is). Compuseram a referida banca um representante de cada uma das seguintes instituições: Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, FIEC, Fecomércio e Fecempe.

3.4.5 Carteira de Projetos

A missão do Sistema Sebrae, de acordo com o seu Direcionamento Estratégico, é “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional”. Para atender essa missão, o Sebrae estrutura seu plano de trabalho e suas ações através do Plano Plurianual – PPA, que contempla um conjunto de programas, projetos e atividades.

Programa compreende 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.

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

Atividade é o conjunto de iniciativas permanentes e relacionadas à gestão do Sistema Sebrae, que contribuem para a melhoria do desempenho da Instituição.

Inversão Financeira é o conjunto de ações relacionadas, ao lastro para operações de crédito, Fundo de Aval para Micro e Pequenas Empresas - FAMPE e outras inversões financeiras.

A sistemática de gestão do Plano Plurianual e do Orçamento está descrita no *Manual de Elaboração do Plano Plurianual e Orçamento*.

Projetos, Atividades e Inversões Financeiras

Os projetos, atividades e inversões financeiras observam a seguinte tipologia:

Projetos

- Atendimento;
- Desenvolvimento de produtos e serviços;
- Articulação institucional;
- Gestão operacional;
- Construção e reformas.

Atividades

- Articulação institucional;
- Suporte aos negócios
- Gestão operacional.

Inversões financeiras

Tabela 24 – Previsão e execução do Sebrae/CE por tipologia

Tipologia	Previsão		Execução	% c/a	% c/b
	Original (a)	Ajustado (b)	Execução (c)		
Articulação institucional	294.031	1.396.855	625.723	212,8%	44,8%
Atendimento	31.858.052	58.266.498	35.727.784	112,1%	61,3%
Construção e reformas	300.000	300.000	260.871	87,0%	87,0%
Desenvolvimento de produtos e serviços	566.341	823.334	421.239	74,4%	51,2%
Gestão operacional	25.198.798	31.140.208	26.468.838	105,0%	85,0%
Inversão financeira	1.600.000	1.870.000	1.865.564	116,6%	99,8%
Suporte aos negócios	42.075.599	39.836.312	37.637.902	89,5%	94,5%
Total:	101.892.821	133.633.207	103.007.921	101,1%	77,1%

Fonte: SME

No ano de 2016, conforme tabela 24, o Sebrae/CE previu recursos da ordem de R\$ 101.892.821,00 que, por sua vez, foram ajustados ao longo do ano para R\$ 133.633.207,00 em função da necessidade de adequação para incorporar novos recursos.

Durante o ano, recursos adicionais de Contribuição Social do Sebrae/NA – CSN, CSO saldos, excesso de arrecadação trimestral e saldo de exercícios anteriores foram incorporados ao PPA Original, o que provocou a criação de novos projetos e ações, inclusão e alteração de valores em programas, projetos, atividades, que contribuíram sobremaneira para a alteração do valor original. No entanto, a execução se deu na ordem de 77,1%. Os recursos foram executados em 91 projetos, 21 atividades e uma inversão financeira, conforme quantitativo por tipologia e valores descritos na tabela abaixo.

Tabela 25 – Execução de projeto, atividade e inversões financeiras

PROJETOS / ATIVIDADES/ INVERSÕES FINANCEIRAS - EXECUÇÃO						
TIPOLOGIA	PROJETOS		ATIVIDADES		INVERSÕES FINANCEIRAS	
	Qtd.	R\$	Qtd.	R\$	Qtd.	R\$
Atendimento	75	35.727.784				
Desenvolvimento de produtos e serviços	2	421.239				
Articulação institucional	1	604.678	1	21.045		
Gestão operacional	12	3.732.175	17	22.736.663		
Construção e reformas	1	260.871				
Suporte a negócios			3	37.637.902		
Inversões financeiras					1	1.865.564
TOTAL	91	40.746.747	21	60.395.610	1	1.865.564

Fonte: UGE e SME

3.4.6 Projetos

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 do mesmo.

Os projetos de atendimento têm duas formas de abordagem: setorial e territorial. A escolha da abordagem está atrelada à estratégia a ser adotada para atender o cliente, ou seja, como o público-alvo será trabalhado pelo Sebrae.

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

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

- a) Projeto de Atendimento Encadeamento Produtivo: atende a um conjunto de pequenos negócios pertencentes a uma mesma cadeia de valor, tendo uma grande empresa como âncora, com a finalidade de facilitar a realização de negócios entre elas, melhorando a competitividade de toda a cadeia produtiva. É estruturado pelo Sebrae e empresa-âncora, beneficiários, parceiros e demais interessados.
- b) Projeto de Atendimento Setor/Segmento: caracteriza-se 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. É estruturado com a clientela e parceiros envolvidos.
- c) Projeto de Atendimento Setorial: atende um conjunto de empresas de um mesmo setor (indústria, comércio, serviços e agronegócios), em uma determinada região/território. É estruturado pelo Sebrae e parceiros (quando houver) e reflete uma clara definição estratégica para atendimento a um determinado setor.

Os projetos de abordagem territorial são estruturados através da tipologia de Projetos de Atendimento Territorial que atendem a um público em um determinado território/região com características próprias. Devem ser estruturados pelo Sebrae e parceiros (quando houver), com foco na aplicação de instrumentos de atendimento coletivos e/ou individuais, direcionados para atender as necessidades levantadas junto a esse público.

Projetos Internos

São projetos executados pelo Sebrae para a melhoria do ambiente legal, criação de soluções para os clientes ou para a gestão dos recursos necessários à operação do Sistema Sebrae. Estão estruturados em quatro tipologias:

- a) **Articulação Institucional:** executados diretamente junto aos parceiros institucionais, cuja finalidade é potencializar a atuação do Sebrae e/ou melhorar o ambiente de atuação dos clientes.
- b) **Desenvolvimento de Produtos e Serviços:** projetos relacionados ao desenvolvimento, melhoria e/ou disseminação de produtos, serviços e metodologias, em apoio ao atendimento do cliente Sebrae.
- c) **Gestão Operacional:** relacionados às funções corporativas internas, destinados a ampliar e/ou aperfeiçoar os recursos, instrumentos e competências organizacionais.
- d) **Construção e Reformas:** criados especificamente para gerir eventos de construção e/ou reformas no âmbito do Sistema Sebrae.

Tabela 26 – Execução dos projetos de atendimento por setor

Setor	Valores em R\$		
	Previsto	Realizado	%
Agronegócio	8.634.479	6.254.046	72,4%
Comércio	9.104.208	4.624.534	50,8%
Indústria	9.300.499	4.412.130	47,4%
Serviços	7.757.008	4.559.095	58,8%
Territorial	23.470.304	15.877.978	67,7%
Total	58.266.498	35.727.784	61,3%

Fonte: SME

Os projetos de atendimento, tiveram seus valores reduzidos em 2016 comparados com 2015, tanto em previsão como em realização, e apresentaram índice de realização abaixo do desejável do que foi estabelecido para o ano.

3.4.6.1 Agronegócio

QUADRO 4 – Dados gerais da carteira de agronegócio

Dados Gerais	Descrição
Tipo	Atendimento setorial

Dados Gerais	Descrição
Finalidade	Disponibilizar conhecimentos voltados à promoção e o desenvolvimento do agronegócio nos setores vocacionados no Estado.
Descrição	A carteira do agronegócio em 2016 mobilizou um investimento total de R\$ 8.634.479,00 e executou R\$ 6.254.046,00, o correspondente a 72,4%. Visou o fortalecimento dos negócios das micro e pequenas empresas rurais.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Unidade Setorial de Agronegócio
Unidades executoras	Escritórios regionais
Áreas responsáveis por gerenciamento ou execução	Unidade Setorial de Agronegócio
Coordenador do setor	Paulo Jorge Mendes Leitão
Responsáveis pela execução do setor	Gestores locais

Fonte: UGE e SME

Tabela 27 – Execução do setor agronegócio por segmento

Segmentos	Valores em R\$		
	Previsto	Realizado	%
Apicultura	308.192	254.492	82, %
Aquicultura e Pesca	635.740	281.277	44, %
Café	175.900	175.628	99, %
Fruticultura	477.172	362.415	76, %
Leite e Derivados	2.240.420	1.578.587	70, %
Ovino e Caprino	625.363	416.112	66, %
Setorial agronegócios	4.171.692	3.185.532	76, %
Total	8.634.479	6.254.043	72,4%

Fonte: SME

A carteira tem como objetivo contribuir para a promoção e o desenvolvimento sustentável do setor do agronegócio no Ceará, através de ações focadas nos aspectos tecnológicos e gerenciais tendo em vista o empreendedorismo e a organização do setor. O segmento do café teve execução dentro do limite estabelecido devido à boa aceitação do projeto.

No segmento **Aquicultura e Pesca**, o projeto do camarão, que foi desenvolvido na região do Jaguaribe, não atingiu as metas previstas devido aos dois principais motivos:

1 – Estiagem, que resultou na redução de 50% do aporte de água proveniente do Açude Castanhão, pois o mesmo encontra-se com apenas 9% de sua capacidade. Tendo sido priorizado o uso da água para o consumo humano;

2 – Em decorrência da chegada da doença Mancha Branca, que atacou toda produção de camarão da região e ocasionou a paralização da produção dos produtores do projeto, a ação SebraeTec, que estava prevista no projeto, não foi aplicada em sua totalidade.

No segmento **Leite e Derivados**, os projetos Bovinocultura Leiteira do Sertão Central e Leite e Derivados do Vale do Jaguaribe foram diretamente afetados por conta da estiagem que já se encontra no quinto ano consecutivo de seca. Dessa forma, os produtores do projeto tiveram que dar um enfoque intensivo ao rebanho, para que os prejuízos fossem minimizados, o que dificultou a realização das capacitações e das consultorias do SebraeTec. Para a não concretização do SebraeTec outro fator preponderante foi a descapitalização do produtor devido ao aumento de gastos com alimentação e aquisição de água.

O alto valor da contrapartida também dificultou a execução do SebraeTec em sua plenitude, sendo 40% para o produtor e 50% para o setor de laticínios.

A ação Sertão Empreendedor, por conta de sua licitação lançada em março, na qual as concorrentes apresentaram valores inferiores aos estabelecidos no orçamento do projeto, contribuiu também para a não execução orçamentária, haja vista a devida redução no valor dos pagamentos realizados às contratadas.

O segmento **Fruticultura**, a não execução financeira do projeto Fortalecimento da Cajucultura do Litoral Leste deu-se principalmente devido as ações Sertão Empreendedor e SebraeTec. A disponibilidade do valor de R\$ 52.791,88 (cinquenta e dois mil reais e setecentos e noventa e um reais e oitenta e oito centavos) refere-se a essas ações que representam 11,06% do valor total do projeto.

Dentre as principais dificuldades, está a escassez de chuvas que causa a redução da produção. Por conseguinte, o produtor rural enfrenta dificuldades de implementar inovações no campo, reduzindo sua receita com a comercialização de seus produtos; assim, os produtores do projeto tiveram grandes dificuldades de aportar entre 40 e 50% do valor da contrapartida financeira prevista, para a execução do SebraeTec nas suas propriedades.

No segmento **Ovinocaprinocultura**, as metas físicas previstas para o Negócio Certo Rural (NCR) não foram cumpridas; a justificativa plausível faz referência ao principal viés do produtor rural em nosso Estado: os baixos índices pluviométricos nos últimos anos, que desestimularam a sua participação no curso de longa duração. Não obstante os efeitos deletérios da estiagem, a economia esteve suscetível aos acontecimentos do período eleitoral da região.

Com relação a ação Sertão Empreendedor, embora a meta física tenha sido superada, houve uma economia dos recursos financeiros. Isso ocorreu devido à

licitação em março deste ano, que resultou no valor menor do pagamento das horas de consultorias anteriormente previstas no orçamento original.

No segmento **Apicultura**, a execução orçamentária de 2,4% abaixo do limite mínimo desejado deu-se por conta da não realização de 03 cursos do Sertão Empreendedor e 01 curso do SebraeTec. A dificuldade de mobilização do público devido à seca na região prejudicou a realização da atividade, resultando na redução na renda dos produtores. Todavia, é importante frisar que o projeto de apicultura teve resultados positivos em seu atendimento, com a superação da meta estimada de produtores rurais atendidos. A única meta física que ficou abaixo dos 85% mínimos foi a dos cursos (execução de 77,3%, pelos motivos já citados). Todas as demais metas ficaram acima dos 95% de execução.

O Projeto Setorial Agronegócio não foi plenamente executado por causa da não realização dos convênios PNDS (Programa Nacional de Desenvolvimento da Suinocultura) e INOVAGRI. Quanto ao convênio com a UNIVALE, os gastos realizados não transgrediram o valor no orçamento firmado, sendo menores do que os previstos. Houve, também, a economia com gastos referentes ao Sertão Empreendedor em decorrência da licitação que teve redução no valor previsto anteriormente no orçamento.

3.4.6.2 Indústria

QUADRO 5 – Dados gerais da carteira da indústria

Dados Gerais	Descrição
Tipo	Atendimento setorial
Finalidade	Visa a disponibilizar conhecimentos, promovendo meios e recursos voltados ao desenvolvimento da indústria de transformação nos setores vocacionados no Estado.
Descrição	A carteira da indústria no ano de 2015, trabalhou nos setores de alimentos e bebidas, indústria do aço, petróleo, gás e energia, e setorial indústria, com investimentos que somam R\$ 9.300.499,00 e executou R\$ 4.412.130,00 o correspondente a 47,4%.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Unidade Setorial da Indústria
Unidades executoras	Escritórios regionais
Áreas responsáveis por gerenciamento ou execução	Unidade Setorial de Indústria
Coordenador do setor	Herbart dos Santos Melo
Responsáveis pela execução do setor	Gestores locais

Fonte: UGE e SME

Tabela 28 – Execução do setor indústria por segmento

Segmentos	Valores em R\$		
	Previsto	Realizado	%
Indústria de alimentos e bebidas	260.862	6.000	2,3%
Metal-mecânica	690.636	70.824	10,3%
Moda	132.000	0	0,0%
Petróleo, gás e energia	692.102	279.723	40,4%
Química e PVC	0	0	0,0%
Setorial indústria	7.385.959	3.994.882	54,1%
Têxtil e confecções	138.940	60.700	43,7%
Indústria	9.300.499	4.412.129	47,4%

Fonte: SME

A crise econômica ocorrida no ano de 2016, que fez diminuir as vendas das empresas, foi o grande fator limitador da demanda por produtos e serviços pelas micro e pequenas empresas. As empresas alegaram pouca motivação e falta de condição financeira para efetuar investimentos para melhoria da infraestrutura, inovação e participação em consultorias e capacitações oferecidas às empresas. Isso contribuiu sobremaneira para que não fossem aplicados, na sua totalidade, os recursos orçamentários de todos os projetos da carteira da Unidade da Indústria, havendo, como foi apurado, sobras de recursos de CSO e CSN.

Em relação ao baixo desempenho na execução dos recursos do programa SebraeTec, merecem destaque como justificativa dois pontos cruciais:

1. A execução física e financeira iniciada somente no mês maio, visto o repasse financeiro dos recursos do programa pelo Sebrae/NA só ter ocorrido no mês de abril/2016, limitou o período de execução das metas para um menor tempo em relação ao planejado para o ano de 2016;
2. A mudança da política de subsídios do programa SebraeTec, onde a contrapartida para as empresas foi alterada de 20% para 50%, associada ao contexto de crise econômica já mencionada, repercutiu na baixa demanda das ações do programa, o que dificultou sobremaneira a venda dos serviços referentes aos cursos e às consultorias tecnológicas, de inovação e sustentabilidade oferecidos para as MPE.

3.4.6.3 Comércio e Serviços

QUADRO 6 – Dados gerais da carteira do comércio e serviços

Dados Gerais	Descrição
Tipo	Atendimento setorial
Finalidade	Visa a disponibilizar conhecimentos, promovendo meios e recursos voltados ao desenvolvimento do Comércio e Serviço, nos setores vocacionados no Estado.

Dados Gerais	Descrição
Descrição	A carteira de comércio e serviço do Sebrae/CE investiu R\$ 16.861.216,00 dos quais R\$ 9.183.629,00 foram empregados o correspondente 54,5%.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Unidade Setorial de Comércio e Serviços
Unidades executoras	Escritórios regionais
Áreas responsáveis por gerenciamento ou execução	Unidade Setorial de Comércio e Serviços
Coordenador do setor	Diva Mercedes Machado Alves Nogueira
Responsáveis pela execução do setor	Gestores Locais

Fonte: UGE e SME

Tabela 29 – Execução do setor comércio e serviços por segmento

Segmentos	Valores em R\$		
	Previsto	Realizado	%
Autopeças e reparações	1.828.496	840.403	46,0%
Comércio varejista	4.495.958	2.100.170	46,7%
Revitalização de espaços comerciais	276.986	246.954	89,2%
Setorial comércio	2.502.768	1.437.005	57,4%
Alimentação fora do lar	298.027	133.015	44,6%
Beleza e estética	280.875	81.068	28,9%
Economia criativa	397.489	155.826	39,2%
Ecoturismo e turismo de aventura	311.574	156.268	50,2%
Setorial serviços	3.225.785	2.031.443	63,0%
Sol e praia	1.155.337	608.424	52,7%
Turismo	2.087.920	1.393.047	66,7%
Total	16.861.215	9.183.623	54,5%

Fonte: SME

É certo que a crise econômica pela qual o Brasil está passando tem sérios reflexos na microeconomia, impactando sobretudo na motivação dos empreendedores. É nesse cenário de crise, onde há maior necessidade da atuação das instituições de fomento ao desenvolvimento empresarial, que a presença do Sebrae é reconhecidamente indispensável por ser o principal protagonista em empreendedorismo de todo o Brasil, em todas as regiões cearenses, haja vista seu potencial de capilaridade, governança e investimento em formação empresarial.

Ocorre que todos os segmentos em questão, com destaque para o de **Beleza e Estética** e o de **Economia Criativa**, são os que apresentam uma maior densidade de pequenos negócios com reduzida estrutura gerencial, cujo nível de maturidade empresarial está aquém das expectativas de oferta de serviços do próprio Sebrae, ou seja, todo o portfólio de produtos à disposição dos beneficiados desses projetos foi pouco demandado por questões de decisão do próprio empreendedor. O adiamento de todo e qualquer investimento em gestão e inovação ficou

comprometido por sua decisão imediata de redução de despesas, pautada na crença de que a opção por uma estrutura enxuta e autossuficiente conseguiria suportar por mais uma temporada até que o cenário apresentasse perspectivas otimistas. Portanto, isso impactou sobremaneira no desempenho dos projetos do setor comércio e serviços no ano de 2016.

3.4.6.4 Atendimento Territorial

QUADRO 7 – Dados gerais da carteira do atendimento territorial

Dados Gerais	Descrição
Tipo	Atendimento territorial
Finalidade	Visa a disponibilizar conhecimentos, promovendo meios e recursos voltados à promoção do desenvolvimento territorial e local nos vários municípios do Estado.
Descrição	A carteira trabalhou com 21 projetos, recebeu recursos na ordem de R\$ 28.798.190,00 e aplicou R\$ 24.625.936,00 correspondente a 84,7%. A carteira abrigou todos os projetos de atendimento com ações nos territórios e incluiu os projetos de atendimento e desenvolvimento executados pelos escritórios regionais.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Unidade Estadual UGN e escritórios regionais
Unidades executoras	Unidade Estadual UGN e escritórios regionais
Áreas responsáveis por gerenciamento ou execução	Unidade Estadual UGN e escritórios regionais
Coordenadores do setor	Gestores estaduais e articuladores regionais
Responsáveis pela execução do setor	Gestores locais

Fonte: UGE e SME

Tabela 30 – Execução da carteira do atendimento territorial

Projetos	Valores em R\$		
	Previsto	Realizado	%
Atendimento do Programa Educação Empreendedora - CE	800.000	435.447	54,4%
Atendimento Individual Regional Fortaleza	1.585.731	533.117	33,6%
Atendimento no Território de Itapipoca e Região	727.533	475.018	65,3%
Atendimento Territorial da Região Jaguaribana	1.191.947	862.255	72,3%
Atendimento Territorial Metropolitano	3.539.331	2.099.702	59,3%
CE - Desenvolvimento Econômico Territorial - Sertão Central	1.366.453	1.181.329	86,5%
CE - Desenvolvimento Econômico Territorial - Cariri Oeste	1.657.703	628.195	37,9%
CE - Desenvolvimento Econômico Territorial - Litoral Leste	1.231.044	857.019	69,6%
CE - Desenvolvimento Econômico Territorial - Norte	1.059.773	705.806	66,6%

Projetos	Valores em R\$		
	Previsto	Realizado	%
CE - Desenvolvimento Econômico Territorial - Sertão de Crateús	1.611.531	1.243.195	77,1%
CE - Desenvolvimento Econômico Territorial R.U.B.R. - Regional I de Fortaleza	1.196.898	1.158.516	96,8%
CE - Desenvolvimento Econômico Territorial RUBR - Zona Sul de Fortaleza	929.420	577.894	62,2%
Central de Relacionamento 0800 - Sebrae/CE	813.774	746.094	91,7%
Empreendedorismo nas Comunidades - Sebrae/CSP	388.552	189.011	48,6%
Feira do Empreendedor 2016	1.813.333	1.735.466	95,7%
Gestão de Negócios Fortaleza	1.580.314	1.050.173	66,5%
Promoção de Produtos Nacionais no Escritório Regional Ibiapaba	250.000	66.600	26,6%
Territorial do Centro-Sul e Vale do Salgado	691.984	648.827	93,8%
Territorial do Sertão Central	556.902	397.733	71,4%
Território Inhamuns	478.081	286.581	59,9%
Total	23.470.304	15.877.978	67,7%

Fonte: SME

Na carteira de projetos alinhados com a Unidade de Desenvolvimento Territorial, o quantitativo de 10 projetos teve a execução orçamentária abaixo do limite mínimo de 85%, destes, 8 projetos estão em territórios do interior do Estado e 2 na capital cearense.

Através de análise de cada projeto, pode-se constatar os principais motivos, que são :

- A maioria dos projetos estão em território de baixo desenvolvimento econômico, onde a crise vivenciada na economia nacional trouxe grandes impactos aos pequenos negócios;
- A instabilidade econômica e política inviabilizou parcerias com secretarias, ou mesmo com entidades que antes assumiam o valor de contrapartida dos pequenos negócios, e neste ano optaram por não realizar tais parcerias, impactando diretamente no planejamento previsto inicialmente;
- A crise hídrica que assola o estado do Ceará há cinco anos tem dificultado o crescimento e ampliação dos pequenos negócios nas regiões vocacionadas para agropecuária e, por consequência, afetado principalmente o comércio local, portanto, diminuindo o impulso do consumo nas cidades do interior;
- O aumento da contrapartida do SebraeTec num ano de crise econômica foi determinante para que a maioria dos empresários optasse por reduzir os custos e os investimentos, embora estes fossem necessários;

- A liberação dos recursos de SebraeTec somente no mês de maio de 2016 colaborou com a baixa execução, visto que havia um grande montante orçamentário e que representava na grande maioria dos projetos uma dotação de mais de 50% do valor total do projeto, ficando com um período mais reduzido para execução.

Portanto, foram fatores determinantes que contribuíram para a execução orçamentária abaixo do esperado.

Quanto ao projeto “Gestão de Negócios Fortaleza” em 2016, executado pela UGN, foi composto da seguinte forma: R\$ 1.158.114,00 de REB e R\$ 422.200,00 de CSO. Isso significa que para cada R\$ 1,00 em média aportado pelo Sebrae, o projeto deveria gerar R\$ 3,00 de receita própria oriunda da contrapartida de clientes. Além disso, a CSO do projeto deveria ser utilizada prioritariamente para a manutenção do Centro de Negócios do Sebrae/CE, equipamento utilizado para a realização de feiras e eventos.

Como não houve o aporte de CSN do Sebrae/NA para os programas nacionais como o Começar Bem, Na Medida e SebraeMais e sem o aporte financeiro estadual, esse custo foi integralmente repassado ao cliente, que, somada esta situação ao momento de retração da economia e conseqüente redução de investimentos em capacitação por parte dos pequenos negócios, houve uma grande dificuldade na formação dos cursos e fechamento das propostas de consultoria.

Mesmo assim, com todas as dificuldades do ambiente de negócios e do próprio Sebrae, o projeto executou o montante de R\$ 1.050.173,00, sendo apenas 28% de CSO e 72% de REB, o que pode ser considerado um ponto positivo, tendo em vista que a inexistência de CSN na sua composição orçamentária.

Outro ponto observado foi a preferência dos empresários e potenciais empresários por soluções rápidas, com menor carga horária, o que refletiu uma execução superior ao previsto do número de oficinas e uma dificuldade maior de executar os cursos que, para o Sebrae, devem ter no mínimo 12 horas/aula.

3.4.6.5 Projeto de desenvolvimento de produtos e serviços

QUADRO 8 – Dados gerais do desenvolvimento de produtos e serviços

Dados Gerais	Descrição
Tipo	Desenvolvimento de produtos e serviços
Finalidade	São projetos relacionados ao desenvolvimento, melhoria e disseminação de produtos, serviços e metodologia, em apoio ao atendimento do cliente Sebrae.
Descrição	A Unidade tem por responsabilidade a estruturação do projeto relacionado ao desenvolvimento, melhoria e disseminação de produtos, serviços e metodologia em apoio ao atendimento. No ano de 2016, destacaram-se o Aquinordeste/CE - Integração e Fortalecimento da Cadeia Produtiva da Aquicultura na Região Nordeste e o CE - Sebrae Negócios, cujo objetivo foi fortalecer as cadeias produtivas da aquicultura no Nordeste e as ações de mercado no Estado, visando a competitividade e sustentabilidade

Dados Gerais	Descrição
	dos segmentos econômicos. Foram programados R\$ 823.334,00 e executados R\$ 41.239,00 correspondendo a 51,2%.
Unidades responsáveis pelas decisões estratégicas	Unidades estaduais (USA e UAM)
Unidades executoras	Unidades estaduais (USA e UAM)
Áreas responsáveis por gerenciamento ou execução	Unidades estaduais (USA e UAM)
Coordenadores do setor	Paulo Jorge Mendes Leitão e Mônica da Rocha Tomé
Responsáveis pela execução do setor	Francisco Carlos de Almeida Paulino e Mônica da Rocha Tomé

Fonte: UGE e SME

Tabela 31 – Execução do desenvolvimento de produtos e serviços

Projetos	Valores em R\$		
	Previsto	Realizado	%
AQUINORDESTE/CE - INTEGRAÇÃO E FORTALECIMENTO DA CADEIA PRODUTIVA DA AQUICULTURA NA REGIÃO NORDESTE	242.770	115.638	47,6%
CE - Sebrae Negócios	580.564	305.601	52,6%
Total (2)	823.334	421.239	51,2%

Fonte: SME

Aquinordeste/CE - Integração e Fortalecimento da Cadeia Produtiva da Aquicultura na Região Nordeste

O Aquinordeste é um projeto estruturante para a região Nordeste, que prevê a realização de ações de pesquisa, missões técnicas nacionais e internacionais. O projeto foi realizado de 2014 a 2016, tendo sido encerrado no Ceará com a realização do II Aquinordeste em Fortaleza, no período de 17 e 18/11/2016 no hotel Oásis Atlântico. O evento superou as expectativas inclusive de público previsto (200 pessoas), quando se alcançou quase o dobro desse quantitativo. Destaque para a participação de sete estados além do Ceará e painéis sobre tilápia, ostra e tambaqui. Elogiada foi a presença de palestrantes internacionais como o Dr. Fernando Kubtiza e John Jensen dos EUA, que proferiram as palestras magnas de abertura e encerramento do evento.

A parceria com a Embrapa foi um sucesso, tendo em vista que cedeu vários de seus técnicos e pesquisadores para serem palestrantes do evento. Outro ponto positivo a destacar desse congresso residiu no fato de nenhum palestrante cobrar pela sua participação, o que gerou uma grande economia de recursos para o Sebrae.

CE –Sebrae Negócios

O Projeto Sebrae Negócios foi feito com o objetivo de beneficiar os gestores, colaboradores e consultores que atuam diretamente com os pequenos empresários e os potenciais empreendedores, auxiliando na disseminação da cultura de mercado, promovendo os diversos setores atendidos pelo Sebrae com as informações referentes aos estudos e ferramentas propostas no respectivo Projeto.

O Projeto Sebrae Negócios do Ceará foi feito com o objetivo de elaborar três estudos setoriais de cenários e tendências de diferentes setores, produzir quatro mapeamentos de requisitos de comercialização, desenvolver seis *workshops* de disseminação do termo de referência e soluções de mercado, produzir dez conteúdos de palestras com temas pertinentes ao mercado e seus respectivos repasses para colaboradores e parceiros, desenvolver quatro repasses da metodologia de inteligência em feiras. Todas essas ações foram previstas para serem desenvolvidas em 2015 e 2016, encerradas em 31 de dezembro de 2016, conforme orientação recebida da UAMSF.

As ações previstas para 2015 foram desenvolvidas conforme o cronograma previsto para o ano, entretanto, as ações previstas para 2016 não serão realizadas conforme o cronograma previsto, em virtude dos motivos que se seguem:

- A UAM passou a fazer parte da Unidade de Gestão e Desenvolvimento de Soluções – UGDS, juntamente com as unidades de Inovação e Tecnologia e Educação Empreendedora.

- Realização da Feira do Empreendedor 2016 em Sobral, com o envolvimento de dois analistas da antiga Unidade de Acesso aos Mercados, no espaço do PEGN (Pequenas Empresas, Grandes Negócios) e na arrecimação dos expositores da Feira do Empreendedor;

- Após a reestruturação e Feira do Empreendedor veio o PPA, com o envolvimento dos analistas das novas unidades no planejamento das ações do Sebrae/CE para o período de 2017 a 2020.

3.4.6.6 Projeto de articulação institucional

QUADRO 9 – Dados gerais da articulação institucional

Dados Gerais	Descrição
Tipo	Articulação institucional
Finalidade	São projetos executados diretamente por parceiros institucionais visando a potencializar a atuação do Sebrae/CE e/ou melhorar o ambiente para as MPE.
Descrição	Tem por responsabilidade incentivar a estruturação, propor diretrizes, animar uma rede de implementação e apoiar as políticas públicas voltadas para as micro e pequenas empresas. Em 2016 trabalhou o projeto de Articulação de Políticas Públicas de Apoio as MPE e Compras Governamentais 2015. Programou a aplicação de R\$ 1.296.855,00 e cumpriu 44,8% do orçamento, sendo responsável por parcela considerável da meta mobilizadora 6 alcançada em função do trabalho feito junto às prefeituras municipais e na implementação da Lei Geral.
Unidades responsáveis pelas decisões estratégicas	Unidade de Políticas Públicas
Unidades executoras	Unidade de Políticas Públicas e escritórios regionais
Áreas responsável por gerenciamento ou execução	Unidade de Políticas Públicas
Coordenadores do setor	Antônio Elgma de Araújo
Responsáveis pela execução do setor	Antônio Elgma de Araújo

Fonte: UGE e SME

Tabela 32 – Execução da articulação institucional

Projetos	Valores em R\$		
	Previsto	Realizado	%
Articulação de Políticas Públicas de apoio as MPE.	976.356	604.678	61,9%
Compras Governamentais 2015	420.499	21.045	5,0%
Total (2)	1.396.855	625.723	61,9%

Fonte: SME

Articulação de Políticas Públicas de Apoio às MPE

No ano de 2016, o projeto de Articulação de Políticas Públicas teve a sua execução orçamentária comprometida em virtude do atraso ocorrido na ação implantação da REDESIM, motivada pelo atraso na indicação da presidência da Junta Comercial do Estado do Ceará, órgão responsável pelas ações de registro e licenciamento de empresas. Como a nomeação do novo titular da JUCEC ocorreu somente em maio daquele ano, houve um atraso no cronograma de atividades.

Compras Governamentais 2015

A não execução da totalidade dos recursos do projeto em 2016 justifica-se em virtude da crise econômica vivenciada no País, especialmente na cidade de Fortaleza/CE, que teve reflexos no mercado. Houve ainda o atraso na edição do Decreto Nº 13.735, de 18 de janeiro de 2016, que regulamenta as aquisições públicas no âmbito do município de Fortaleza e dá outras providências.

3.4.6.7 Projetos e atividades de gestão operacional

QUADRO 10 – Dados gerais da gestão operacional

Dados Gerais	Descrição
Tipo	Gestão operacional
Finalidade	O objetivo é prover o custeio administrativo do Sebrae/CE para as áreas de direção, apoio e infraestrutura.
Descrição	Na Gestão Operacional foram alocados recursos destinados a apoiar 9 projetos e 17 atividades e considera as ações, cujas despesas não tenham vinculação direta com a atuação do Sistema Sebrae nas tipologias: Atendimento, Desenvolvimento de Produtos e Serviços, Articulação Institucional, Suporte aos Negócios e Inversões Financeiras.
Unidades responsáveis pelas decisões estratégicas	Unidades estaduais (UGP, UAF, UME, UGEOC, UAI, UTIC, ASSESSORIAS)
Unidades executoras	Unidades estaduais (UGP, UAF, UAM, UME, UGEOC, UAI, UTIC, ASSESSORIAS)
Áreas responsáveis por gerenciamento ou execução	Unidades estaduais (UGP, UAFIN, UAM, UME, UGEOC, UAI, UTIC, UAUD, UJU e ASSESSORIAS,)
Coordenadores do setor	Articuladores das unidades: Carlos Viana Freire Júnior, Cláudia Coelho Ramalho Teixeira, Daniel Kauá Santos Machado, Macos Vinicius de Albuquerque Gondim, Maria Alice Carneiro Mesquita, Carmen Lúcia Dantas Moura, e José Câmara da Silva Tavares Filho, Monique Alencar Cavalcante Nascimento, Germano Parente Blhum e Ana Maria Campos Camurça.

Dados Gerais	Descrição
Responsáveis pela execução do setor	Gestores e articuladores das unidades: Carlos Viana Freire Júnior, Cláudia Coelho Ramalho Teixeira, Daniel Kaúla Santos Machado, José Vandi Matias Gadelha, Maria Christine Diniz Sátiro, Carmen Lúcia Dantas Moura, José Câmara da Silva Tavares Filho, Monique Alencar Cavalcante Nascimento, Germano Parente Blhum e Ana Maria Campos Camurça.

Fonte: UGE e SME

Tabela 33 – Execução da gestão operacional

Projetos	Valores em R\$		
	Previsto	Realizado	%
Administração de Pessoal	1.650.000	1.650.000	100%
ALI IV - Agentes Locais de Inovação CE	398.060	295.877	74%
ALI V - Agentes Locais de Inovação CE	110.024	52.644	48%
Atração e Retenção de Talentos	550.000	524.170	95%
Brasil Original - Gestão Estadual	1.052.168	251.495	24%
CE - Programa Sebrae de Excelência em Gestão	50.000	10.000	20%
Custeio Administrativo	1.600.000	1.529.674	96%
Desenvolvimento de Colaboradores Internos	483.550	471.593	98%
Gestão da Administração Financeira	1.425.000	1.330.309	93%
Gestão da Assessoria Jurídica	654.822	654.559	99,9%
Gestão da Auditoria Interna	200.000	69.004	34,5%
Gestão da Unidade de Gestão e Finanças	414.000	368.111	88,9%
Gestão de Comunicação e Marketing	3.127.000	2.894.119	92,6%
Gestão de Credenciados	184.000	67.347	36,6%
Gestão de Documentos do Sebrae/CE	230.000	59.063	25,7%
Gestão Estratégica	200.000	82.896	41,4%
Gestão Institucional	700.000	507.279	72,5%
Gestão Sebraetec – CE	291.768	4.887	1,7%
Governança da Rede de Atendimento	251.015	185.434	73,9%
Polo Moda do Estado do Ceará	232.992	189.022	81,1%
Programa Negócio a Negócio	290.915	287.635	98,9%
Programa Qualidade em Serviços	222.360	124.846	56,1%
Promoção à Saúde e Bem Estar	712.000	735.758	103,3%
Remuneração de Recursos Humanos - Custeio Administrativo	11.544.802	9.978.526	86,4%
UTIC - Gestão de Infra de TI	1.439.755	1.308.418	90,9%
UTIC - Gestão dos Serviços de TI	1.746.645	1.516.170	86,8%
UTIC – Governança	134.000	88.652	66,2%
UTIC - Novas Tecnologias	1.245.332	1.231.351	98,9%
Total	31.140.208	26.468.838	85,0%

Fonte: SME

A Gestão Operacional no Sebrae/CE contemplou seis projetos e 18 atividades caracterizados pelas despesas de manutenção das áreas ligadas à gestão institucional, tais como: Conselho Deliberativo, Diretoria Executiva, Planejamento, Orçamento, Jurídico, Auditoria, Contabilidade, Manutenção de Equipamentos/Sistemas de Informática, e, ainda, despesas bancárias (cadastro, tarifas bancárias, encargos sobre financiamento e empréstimo, comissões sobre operações com cartão de crédito e outras similares).

A quase totalidade dos projetos e das atividades conseguiram executar seus recursos dentro dos índices aceitáveis, demonstrando um alcance de 85% conforme está descrito na tabela 33 acima.

ALI IV - Agentes Locais de Inovação/Ceará

Os valores estipulados para gestão e monitoramento do projeto ALI não foram utilizados em sua condição máxima devido ao cancelamento de vários eventos previstos, tais como o ENALI – Encontro Nacional de ALI, o Encontro Estadual de ALI, diversas capacitações previstas na ação Capacitação Continuada.

ALI V - Agentes Locais de Inovação/Ceará

O Projeto está em seu início, realizando a seleção e recrutamento de interessados. Em 2017 será realizada a capacitação dos selecionados.

Atração e Retenção de Talentos

Mediante a autorização do Conselho Deliberativo e encaminhamento da Diretoria Executiva, estava prevista a realização de processo seletivo para contratação de assistentes a fim de compor o quadro permanente de Pessoal do Sebrae/CE. Entretanto, considerando as diretrizes do Sebrae/NA com relação ao cenário de recursos para 2016, o Planejamento Estratégico de Pessoas foi revisado e realizado processo seletivo de menor abrangência. Dessa forma, o recurso da Atividade Atração e Retenção de Talentos não foi executado integralmente no exercício.

Gestão da Administração Financeira

A atividade Gestão da Administração Financeira necessitou de ajustes orçamentários para adequação nos valores, que impactou nos encargos tributários obrigatórios, recolhidos pelo Sebrae/CE. O ajuste garantiu a boa execução das atividades do Sebrae/CE, respeitando o limite orçamentário.

Gestão da Auditoria Interna

O valor executado pela Gestão de Auditoria ficou abaixo do esperado em função da utilização da própria equipe interna, em detrimento de empresa contratada, no desenvolvimento de uma metodologia de auditoria de conformidade em processos realizada em 05 unidades finalísticas piloto com o objetivo de avaliar o grau de aderência as normas internas e legislação.

Gestão de Comunicação e Marketing

A atividade de Gestão de Comunicação e Marketing teve seus recursos ajustados ao longo do ano para atender a demanda dos projetos, no entanto, o projeto Feira do Empreendedor de Sobral 2016 teve suas ações de publicidade e propaganda e serviços gráficos bancados com recursos do próprio projeto, o que otimizou a aplicação dos recursos da atividade.

Gestão de Credenciados

Na atividade Gestão de Credenciados, o orçamento anteriormente previsto foi superior ao executado, visto que no mercado conseguiu-se a contratação de empresa prestadora do serviço da ação seleção de credenciados a um custo mais baixo, otimizando assim os recursos do projeto.

3.4.6.8 Projeto de construção e reformas

QUADRO 11 – Dados gerais de construção e reformas

Dados Gerais	Descrição
Tipo	Construção e reformas
Finalidade	Gerir eventos de construção e/ou reformas no âmbito do Sistema Sebrae.
Descrição	Contempla as ações cujas despesas são para gerir eventos de construções e/ou reformas com o objetivo de modernizar as instalações e equipamentos para o melhor atendimento aos clientes. Foi programada a aplicação de R\$ 300.000,00 em 2016.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Unidade de Administração e Finanças
Unidades executoras	Unidade de Administração e Finanças
Áreas responsável por gerenciamento ou execução	Unidade de Administração e Finanças
Coordenador do setor	Carlos Viana Freire Junior
Responsável pela execução do setor	Carlos Viana Freire Junior

Fonte: UGE e SME

Tabela 34 – Execução de construção e reformas

Projetos	Valores em R\$		
	Previsto	Realizado	%
Modernização do Sebrae CE.	300.000	260.871	86,9%
Total (1)	300.000	260.871	86,9%

Fonte: SME

Os recursos do projeto foram alocados nas reformas previstas na sede do Sebrae/CE realizadas em 2016. Parte desses recursos também foram aplicados em reforma das sedes dos escritórios regionais.

3.4.6.9 Atividades de suporte aos negócios

QUADRO 12 – Dados gerais do suporte aos negócios

Dados Gerais	Descrição
Tipo	Suporte aos negócios

Dados Gerais	Descrição
Finalidade	Contemplar as ações cujas despesas tenham vinculação direta com a atuação do Sistema Sebrae nas tipologias: atendimento, desenvolvimento de produtos e serviços, e articulação institucional e, também, as despesas das unidades (escritórios e agências) situadas fora do edifício-sede do Sebrae/CE.
Descrição	As atividades de suporte aos negócios são padronizadas e contemplam ações diretamente vinculadas a apoiar a atuação finalística, de desenvolvimento de produtos e serviços e de articulação institucional.
Unidades responsáveis pelas decisões estratégicas	Unidades estaduais (UGP, UAIT, UAF)
Unidades executoras	Unidades estaduais (UGP, UAIT, UAF)
Áreas responsáveis por gerenciamento ou execução	Unidades estaduais (UGP, UAIT, UAF)
Coordenadores do setor	Articuladores das unidades
Responsáveis pela execução do setor	Articuladores das unidades

Fonte: UGE e SME

Tabela 35 – Execução do suporte aos negócios

Projetos	Valores em R\$		
	Previsto	Realizado	%
Remuneração de recursos humanos relacionados aos negócios	27.680.713	26.758.293	96,7%
Suporte às ações de tecnologia e inovação	125.599	29.750	23,7%
Suporte operacional relacionado a negócios	12.030.000	10.849.859	90,2%
Total (3)	39.836.312	37.637.902	94,5%

Fonte: SME

Na execução de recursos de suporte a negócios, a realização aconteceu dentro do limite estabelecido; no entanto, parte dos recursos das atividades referentes as ações, como apoio a gestão Cerne e edital Sebrae/Anprotec CERNE – 01/2015 foram executadas somente em parte. As ações de tecnologia e inovação não foram executadas.

3.4.6.10 Atividade de inversão financeira

QUADRO 13 – Dados gerais da inversão financeira

Dados Gerais	Descrição
Tipo	Inversão financeira
Finalidade	Efetuar os pagamentos dos empréstimos contraídos junto ao Nacional, com saneamento financeiro.
Descrição	Inversões financeiras, uma das categorias da tipologia usada na elaboração do plano plurianual e no orçamento, compõem-se de reservatórios temporários de recursos destinados à alocação posterior. Nessa medida, tais recursos não são propriamente executados ao longo do ano; são remanejados para projetos nos quais se efetiva (ou efetivará) a execução. Assumem a forma de fundo de reserva, lastro para operações de crédito, fundos de avais ou outros itens desse gênero
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Unidade de Gestão Financeira

Unidade executora	Unidade de Gestão Financeira
Área responsável por gerenciamento ou execução	Unidade de Gestão Financeira
Coordenador do setor	Carlos Viana Freire Junior
Responsáveis pela execução do setor	Carlos Viana Freire Junior

Fonte: UGE e SME

Tabela 36 – Execução da inversão financeira

Projetos	Valores em R\$		
	Previsto	Realizado	%
Gestão da Amortização de Empréstimos	1.870.000	1.865.564	99,8%
Total (1)	1.870.000	1.865.564	99,8%

Fonte: SME

O planejamento previa a amortização do empréstimo feito junto ao Sebrae/NA no valor de R\$ 1.870.000,00 para a reforma da sede. Referidos recursos foram satisfatoriamente utilizados em 2016.

3.5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores de desempenho mensuram os resultados que a sociedade e o público-alvo 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”.

Índice de satisfação do cliente

Nível médio de satisfação dos clientes com o atendimento recebido pelo Sebrae no ano de referência da avaliação, em projetos de atendimento com padrão organizacional setorial ou territorial, onde zero significa “totalmente insatisfeito” e dez, “totalmente satisfeito”.

Índice de aplicabilidade de produtos e serviços

Nível de aplicação do produto ou serviço que os clientes receberam do Sebrae no ano de referência da avaliação, em projetos de atendimento com padrão organizacional setorial ou territorial, onde zero significa “não pôs nada em prática” e dez que “pôs todos os conhecimentos em prática”.

Taxa de pequenos negócios atendidos

Cobertura dos atendimentos do Sebrae com relação ao universo de pequenos negócios compreendido por microempreendedores individuais, microempresas e empresas de pequeno porte.

Número de potenciais empresários atendidos

É o número de potenciais empresários atendidos que tiverem concluído, no ano de referência, ao menos um atendimento, presencial ou à distância, realizado pelo Sebrae ou parceiro.

Número de potenciais empreendedores atendidos

É o número de indivíduos que concluíram, no ano de referência, ao menos um atendimento realizado pelo Sebrae ou parceiro, presencialmente ou à distância, que objetivou despertá-los para o empreendedorismo e o desenvolvimento de suas capacidades empreendedoras.

Na Tabela 37 são descritos os principais indicadores de desempenho planejados pelo Sebrae/CE para o ano de 2016 e os resultados alcançados conforme sua avaliação.

Tabela 37 – Indicadores de Desempenho

Indicadores Institucional	Escala	Planejado para 2016	Realizado em 2016
Índice de satisfação do cliente	0 – 10	8,8	9,2
Índice de aplicabilidade de produtos e serviços	0 – 10	8,1	8,7
Taxa de pequenos negócios atendidos	0 - 100%	17,9	20,1
Número de potenciais empresários atendidos	unid	60.000	57.506
Número de potenciais empreendedores atendidos	unid	1.366	36.406

Fonte: SME

Taxa de pequenos negócios atendidos

Representa a porcentagem de empresas atendidas pelo Sebrae/CE em relação ao número total de empresas optantes pelo Simples Nacional no Estado (375.067). Utilizou-se como referência a meta de atender a 17,9% do universo de MPE e EI no ano. O índice atingido em 2016 foi 2,2 pontos percentuais superior ao planejado em função da crescente demanda por orientação e outros serviços por parte dos micro e pequenos negócios, com destaque para os MEI formalizados nos últimos anos.

Número de potenciais empresários atendidos

Este indicador foi representado em sua maioria por potencial empresário com negócio próprio: indivíduos que possuem negócio próprio, mas não têm registro formal (CNPJ, inscrição estadual, DAP ou registro do MPA), no sentido de que os mesmos passassem a se formalizarem como MEI.

Número de potenciais empreendedores atendidos

Este indicador priorizou os potenciais empreendedores em ações de maior alcance na busca de promover a educação e a cultura empreendedoras e foram bastante utilizadas em eventos como: seminários, oficinas, feiras e cursos em parceria com escolas públicas.

4. GOVERNANÇA

4.1 DESCRIÇÃO DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA

De conformidade com o Regimento Interno do Sebrae/CE em seu capítulo 1, descreve o art. 3º a estrutura organizacional do Sebrae/CE, resultante do detalhamento de sua estrutura básica, prevista no Estatuto Social no seu art. 10º, que busca a flexibilidade e a integração de suas equipes para se adaptar às mudanças conjunturais e às demandas das micro e pequenas empresas do Estado. A estrutura organizacional do Sebrae/CE encontra-se abaixo:

1. Conselho Deliberativo Estadual – CDE;
2. Conselho Fiscal;
3. Conselho Consultivo;
4. Diretoria Executiva – DIREX;
5. Assessorias;
6. Unidades Instrumental, de Apoio à Execução, Finalísticas e de Apoio a Gestão;
7. Escritórios Regionais;
8. Agências Sebrae.

Está estabelecida no art.4º a composição do CDE e as atribuições estão fixadas nos arts. 11, 12, 13 e 14. As do Conselho Fiscal nos arts. 15 e 16 e as do Conselho Consultivo no art. 14 do Estatuto Social do Sebrae/CE.

O Conselho Deliberativo Estadual é o órgão colegiado de direção superior, que detém o poder originário e soberano no âmbito do Sebrae/CE.

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

A Unidade de Auditoria tem o objetivo de prover o assessoramento para a efetiva e transparente aplicação dos recursos do Sebrae/CE, tendo como referencial os normativos de controle interno e externo, sendo subordinada à DIREX.

4.2 INFORMAÇÕES SOBRE DIRIGENTES E COLEGIADOS

QUADRO 14 – Membros do conselho deliberativo do Sebrae/CE

Nome	Entidade	Função	Período de gestão	
			Início	Fim
João Porto Guimarães	Associação Comercial do Ceará - ACC	Titular- CDE	01/01/16	31/12/16
Osvaldo Alves Dantas	Associação Comercial do Ceará - ACC	Suplente- CDE	01/01/16	31/12/16
Jorge Parente Frota Júnior	Instituto Euvaldo Lodi - IEL	Titular- CDE	01/01/16	31/12/16
Aluisio da Silva Ramalho	Instituto Euvaldo Lodi - IEL	Suplente- CDE	01/01/16	30/03/16
José Ricardo Montenegro Cavalcante	Instituto Euvaldo Lodi - IEL	Suplente- CDE	31/03/16	31/12/16
Pio Cortizo Vidal Filho	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae	Titular- CDE	01/01/16	28/04/16
Gustavo Pereira Angelim	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae	Titular- CDE	29/04/16	31/12/16
Renata de Azevedo Costa Ziller	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae	Suplente- CDE	01/01/16	31/12/16
Jorge Alberto Vieira Studart Vieira	Federação das Indústrias do Estado do Ceará - FIEC	Titular- CDE	01/01/16	31/12/16
Alexandre Pereira Silva	Federação das Indústrias do Estado do Ceará - FIEC	Suplente- CDE	01/01/16	31/12/16
Joseomi Loureiro Moreira de Oliveira	Federação das Associações de Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – FECEMPE	Suplente- CDE	01/01/16	31/12/16
Jesus Peres	Federação das Associações de Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – FECEMPE	Titular- CDE	01/01/16	31/12/16
Henry de Holanda Campos	Universidade Federal do Ceará – UFC	Titular- CDE	01/01/16	31/12/16
Carlos Almir Monteiro de Holanda	Universidade Federal do Ceará – UFC	Suplente- CDE	01/01/16	31/12/16
Luis Gastão Bittencourt da Silva	Federação do Comércio do Estado do Ceará – FECOMÉRCIO	Titular- CDE	01/01/16	31/12/16
Francisco Everton da Silva	Federação do Comércio do Estado do Ceará – FECOMÉRCIO	Suplente- CDE	01/01/16	31/12/16
Flávio Viriato de Saboya Neto	Federação da Agricultura e Pecuária do Estado do Ceará - FAEC	Titular- CDE	01/01/16	31/12/16
Carlos Bezerra Filho	Federação da Agricultura e Pecuária do Estado do Ceará - FAEC	Suplente- CDE	01/01/16	31/12/16
Francisco de Assis Barreto de Sousa	Federação das Associações do Comércio, Indústria, Serviços e Agropecuária do Ceará - FACIC	Titular- CDE	01/01/16	31/12/16
Antônia Dalvani Marques Mota	Federação das Associações do Comércio, Indústria, Serviços e Agropecuária do Ceará - FACIC	Suplente- CDE	01/01/16	31/12/16
João Robério Pereira de Messias	Banco do Nordeste do Brasil S/A – BNB	Titular- CDE	01/01/16	31/12/16
Lourival Nery dos Santos	Banco do Nordeste do Brasil S/A – BNB	Suplente- CDE	01/01/16	31/12/16
Eloi Medeiros Júnior	Banco do Brasil S/A – BB	Titular- CDE	01/01/16	28/06/16
Clovis de Castro Júnior	Banco do Brasil S/A – BB	Titular- CDE	29/06/16	31/12/16
Marcelo Henrique Melo Soares	Banco do Brasil S/A – BB	Suplente- CDE	01/01/16	31/12/16
Paulo Hélder de Alencar Braga	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR-AR/CE	Titular- CDE	01/01/16	31/12/16
Eduardo Queiroz de Miranda	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR-AR/CE	Suplente- CDE	01/01/16	31/12/16
Vivian Nicolle Barbosa de Alcântara	Secretaria de Desenvolvimento Econômico - SDE	Titular- CDE	01/01/16	31/12/16
Antônio Cláudio Ferreira Lima	Secretaria de Desenvolvimento Econômico - SDE	Suplente- CDE	01/01/16	31/12/16
Ferruccio Petri Feitosa	Agência de Desenvolvimento Econômico do Ceará- ADECE	Titular- CDE	01/01/16	31/12/16
Eduardo Henrique Cunha Neves	Agência de Desenvolvimento Econômico do Ceará- ADECE	Suplente- CDE	01/01/16	31/12/16
Paulo Leonel de Souza Menezes	Caixa Econômica Federal – CEF	Titular- CDE	01/01/16	31/12/16
Josivan Rocha Josino	Caixa Econômica Federal – CEF	Suplente- CDE	01/01/16	25/09/16
George Killian Pereira Gress	Caixa Econômica Federal – CEF	Suplente- CDE	26/09/16	31/12/16

Nome	Entidade	Função	Período de gestão	
			Início	Fim
Pretextato Salvador Quaresma Gomes de Oliveira Mello	Associação Comercial do Ceará - ACC	Titular- Fiscal	01/01/16	31/12/16
Gisele Mont Alverne Barreto Lima	Caixa Econômica Federal – CEF	Titular- Fiscal	01/01/16	31/12/16
Mauricio Cavalcante Filizola	Federação do Comércio do Estado do Ceará - FECOMÉRCIO	Titular- Fiscal	01/01/16	31/12/16
Luciano Lucena Bezerra	Banco do Nordeste do Brasil S/A - BNB	Suplente- Fiscal	01/01/16	31/12/16
Rogério Teixeira Masih	Universidade Federal do Ceará - UFC	Suplente- Fiscal	01/01/16	31/12/16
Euvaldo Bringel Olinda	Federação das Associações do Comércio, Indústria, Serviços e Agropecuária do Ceará - FACIC	Suplente- Fiscal	01/01/16	31/12/16
Joaquim Cartaxo Filho	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Ceará – Sebrae/CE	Diretor-Superintendente	01/01/16	31/12/16
Alci Porto Gurgel Júnior	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Ceará – Sebrae/CE	Diretor-Técnico	01/01/16	31/12/16
Airton Gonçalves Júnior	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Ceará –Sebrae/CE	Diretor de Administração e Finanças	01/01/16	31/12/16

Fonte: Assessoria Sebrae/CE

4.3. ATUAÇÃO DA UNIDADE DE AUDITORIA INTERNA

A Unidade de Auditoria Interna está hierarquicamente subordinada ao Diretor de Administração e Finanças, conforme organograma do Sebrae/CE, fazendo parte de uma estrutura organizacional prevista no Regimento Interno.

A estrutura organizacional da Auditoria Interna está composta de dois auditores no espaço ocupacional de analista técnico, sendo um deles o articulador (Gerente) da unidade, nomeado através de Portaria expedida pela Diretoria Executiva – DIREX. A referida unidade também conta com o apoio de dois estagiários.

O universo de atuação da Unidade de Auditoria Interna abrange todas as Unidades do Sebrae/CE, incluindo os Escritórios Regionais, direcionando a estratégia de atuação com a finalidade de cumprir as atividades constantes no Plano Anual das Atividades de Auditoria Interna – PAAAI, elaborado anualmente e aprovado pelo Diretor de Administração e Finanças. No PAAAI, as avaliações das atividades são por ordem de relevância e, para tanto, utiliza-se um monitoramento das atividades, através de um cronograma das ações previstas versus realizadas.

As atribuições da Unidade de Auditoria Interna no exercício de 2016 consistiram em:

- Monitorar a construção do Relatório de Gestão Anual até a sua aprovação pelo CDE;
- Acompanhar à auditoria independente referente às revisões contábeis;
- Acompanhar o Programa de Integridade Corporativa – Compliance do Sebrae/NA;
- Realizar *follow-up* em oito processos;
- Realizar auditorias com foco em conformidade nos Escritórios Regionais e na Unidade de Gestão e Negócios – UGN;
- Realizar acompanhamento das recomendações geradas pelos órgãos fiscalizadores no Plano de Providências Permanente;
- Atender as demandas especiais da Diretoria Executiva e unidades do Sebrae/CE;

- Assessorar as comissões criadas para tratar de temas específicos.

A Auditoria Interna do Sebrae/CE atua também em trabalhos de assessorias, orientando as áreas para as dúvidas por ventura existentes, além de atender as demandas da DIREX.

Durante o ano de 2016, a Auditoria Interna efetuou um trabalho voltado para a conformidade de processos de acordo com metodologia desenvolvida internamente, que utiliza indicadores para identificar o quanto as unidades internas estão aderentes às normas internas e legislação, com foco em compliance e direcionado ao risco estratégico.

Ao fim de cada um dos trabalhos, a Auditoria Interna faz a apresentação das constatações e as áreas envolvidas elaboram os planos de ação, estipulando os prazos para que as providências adotadas possam ser tomadas. Os pontos elencados são discutidos e validados pela Diretoria para que a entidade continue a possuir controles suficientes para seus processos.

O acompanhamento dos prazos e da implantação dos planos de ação é realizado pela Auditoria Interna, através de notificação aos gestores responsáveis, com a solicitação e verificação das evidências apresentadas para posterior teste por amostragem em trabalhos de auditoria futuros. A prática de acompanhamento dos planos de ação é adotada para os trabalhos realizados pela auditoria interna, externa e órgãos fiscalizadores.

A Auditoria Interna busca o alinhamento com os processos e as estratégias do Sebrae/CE, tendo como atividades a defesa da instituição, com o foco nos riscos estratégicos, na avaliação dos controles, na conformidade com os normativos e leis e no atendimento aos órgãos fiscalizadores e auditorias independentes.

4.3.1. Limitações e Responsabilidades

A estrutura da Unidade de Auditoria Interna consta atualmente com um gerente de auditoria, uma analista e dois estagiários.

Como resultado das limitações de quaisquer sistemas de controles internos, da natureza dos testes e de outras limitações, tendo em vista, que os testes de efetividades avaliam um determinado período com base em amostragem, não se pode garantir que todos os aspectos de controles internos possam ter sido abordados.

4.4 ATIVIDADES DE CORREIÇÃO E APURAÇÃO DE ILÍCITOS ADMINISTRATIVOS

O Sistema de Correição do Sistema Sebrae se dá através do poder de correição do Conselho Deliberativo Nacional – CDN perante os Sebrae UF. O Sebrae/CE

obriga-se a cumprir os princípios sistêmicos estabelecidos no seu Estatuto, considerado como uma unidade operacional vinculada ao Sistema Sebrae.

Como forma complementar a atuação do sistema de correição, o sistema Sebrae implantou a Ouvidoria com o objetivo de dar tratamento às denúncias, reclamações, críticas, sugestões e elogios formulados à Instituição.

Com abrangência nacional e compondo a assessoria da Presidência do Sebrae, atua de forma integrada e conta com vinte e seis interlocutores nos estados.

4.5 GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS

A Direção entende que os controles internos existentes são suficientes e adequados para garantir que os objetivos da organização sejam atingidos, contando com instâncias que contribuem para este ambiente de monitoramento por parte dos seus dirigentes, conforme a seguir.

Dentre as suas atribuições, engloba a revisão de processos internos, utilizando a metodologia de auditoria com foco em riscos, auditoria de conformidade por meio de visitas aos escritórios regionais; acompanhamento dos trabalhos da empresa de auditoria externa; acompanhamento da prestação de contas anual da entidade aos órgãos de fiscalização e controle; atendimento ao Conselho Fiscal e repasse de informações referentes às consultas das diversas unidades do Sebrae/CE.

Não obstante, a Entidade conta com assessoria jurídica para as tratativas de assuntos relacionados aos aspectos jurídicos e legais, de acordo com a necessidade da administração do Sebrae/CE.

O Conselho Deliberativo é composto por 15 conselheiros titulares e respectivos suplentes, pessoas físicas capazes civilmente, representantes de cada um dos associados do Sebrae/CE.

Atuando em parceria com o Conselho Deliberativo, o Conselho Fiscal é composto por três membros efetivos e três suplentes, eleitos pelo CDE dentre pessoas físicas capazes civilmente, diplomadas em curso de nível universitário, residentes no País, indicadas pelas entidades instituidoras do Sebrae/CE para exercício de um mandato de quatro anos consecutivos, sem remuneração, permitida a recondução.

QUADRO 15 – Sistema de controle interno do Sebrae/CE

ELEMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS A SEREM AVALIADOS	VALORES				
	1	2	3	4	5
Ambiente de Controle					
1. A alta administração percebe os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos da unidade e dão suporte adequado ao seu funcionamento.					X
2. Os mecanismos gerais de controle instituídos pela UJ são percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis da estrutura da unidade.				X	

ELEMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS A SEREM AVALIADOS	VALORES				
3. A comunicação dentro da UJ é adequada e eficiente.				X	
4. Existe código formalizado de ética ou de conduta.			X		
5. Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão postos em documentos formais.				X	
6. Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos funcionários e servidores dos diversos níveis da estrutura da UJ na elaboração dos procedimentos, das instruções operacionais ou código de ética ou conduta.				X	
7. As delegações de autoridade e competência são acompanhadas de definições claras das responsabilidades.				X	
8. Existe adequada segregação de funções nos processos e atividades da competência da UJ.					X
9. Os controles internos adotados contribuem para a consecução dos resultados planejados pela UJ.				X	
Avaliação de Risco	1	2	3	4	5
10. Os objetivos e metas da unidade jurisdicionada estão formalizados.					X
11. Há clara identificação dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da unidade.			X		
12. É prática da unidade o diagnóstico dos riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los.			X		
13. É prática da unidade a definição de níveis de riscos operacionais, de informações e de conformidade que podem ser assumidos pelos diversos níveis da gestão.			X		
14. A avaliação de riscos é feita de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco da UJ ocasionadas por transformações nos ambientes interno e externo.			X		
15. Os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerar informações úteis à tomada de decisão.				X	
16. Não há ocorrência de fraudes e perdas que sejam decorrentes de fragilidades nos processos internos da unidade.					X
17. Na ocorrência de fraudes e desvios, é prática da unidade instaurar sindicância para apurar responsabilidades e exigir eventuais ressarcimentos.					X
18. Há norma ou regulamento para as atividades de guarda, estoque e inventário de bens e valores de responsabilidade da unidade.					X
Procedimentos de Controle	1	2	3	4	5
19. Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da UJ, claramente estabelecidas.				X	
20. As atividades de controle adotadas pela UJ são apropriadas e funcionam consistentemente de acordo com um plano de longo prazo.				X	
21. As atividades de controle adotadas pela UJ possuem custo apropriado ao nível de benefícios que possam derivar de sua aplicação.				X	
22. As atividades de controle adotadas pela UJ são abrangentes e razoáveis e estão diretamente relacionadas com os objetivos de controle.					X
Informação e Comunicação	1	2	3	4	5
23. A informação relevante para UJ é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas.				X	
24. As informações consideradas relevantes pela UJ são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas.				X	

ELEMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS A SEREM AVALIADOS	VALORES			
25.A informação disponível para as unidades internas e pessoas da UJ é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível.				X
26.A Informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos da UJ, contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz.				X
27.A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da UJ, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura.				X
Monitoramento				
28.O sistema de controle interno da UJ é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo.				X
29.O sistema de controle interno da UJ tem sido considerado adequado e efetivo pelas avaliações sofridas.				X
30.O sistema de controle interno da UJ tem contribuído para a melhoria de seu desempenho.				X
Análise crítica e comentários relevantes:				

<p>Escala de valores da Avaliação:</p> <p>(1) Totalmente inválida: significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente não observado no contexto da UJ.</p> <p>(2) Parcialmente inválida: significa que o conteúdo da afirmativa é parcialmente observado no contexto da UJ, porém, em sua minoria.</p> <p>(3) Neutra: significa que não há como avaliar se o conteúdo da afirmativa é ou não observado no contexto da UJ.</p> <p>(4) Parcialmente válida: significa que o conteúdo da afirmativa é parcialmente observado no contexto da UJ, porém, em sua maioria.</p> <p>(5) Totalmente válido. significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente observado no contexto da UJ.</p>
--

Fonte: Assessoria Sebrae/CE

4.6 POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO DOS ADMINISTRADORES E MEMBROS DE COLEGIADOS

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

A remuneração dos seus diretores está demonstrada na tabela abaixo.

QUADRO 16 – Remuneração de Dirigentes do Sebrae/CE

Cargo	Remuneração mínima	Remuneração máxima
Diretor	R\$ 30.278,55	R\$ 32.627,75
Nota informativa: o Sistema Sebrae não está vinculado ao limite de teto remuneratório da administração pública federal, conforme Acórdão nº 2.788/2006 - 1º Câmara - TCU.		

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas (UGP) - Sebrae/CE

4.7 INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA DE AUDITORIA INDEPENDENTE CONTRATADA

O Sistema Sebrae possui contrato com a empresa de auditoria independente KPMG Auditores Independentes, oriundo da Concorrência (processo licitatório) 05/2012. O contrato, firmado sob o número 107/2012, tem vigência de 12 meses, podendo ser prorrogado por iguais períodos ou fração até o limite de 60 meses, considerando o período inicial. A prorrogação do contrato se dá por meio de aditivos aprovados pelo Conselho Deliberativo do Sebrae, demandante do serviço.

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

5. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

O Sebrae/CE, como agente do desenvolvimento dos micro e pequenos negócios, tem adotado práticas que se traduzem em medidas efetivas para a melhoria das condições de atendimento aos nossos clientes.

As ações de melhoria para atendimento aos clientes foram:

- Disponibilidade de espaço exclusivo para atendimento;
- Disponibilidade de 40% das vagas do estacionamento exclusivamente para clientes;
- Implementação do bicicletário com vestiário próximo, para incentivar a adoção deste meio de transporte e a prática saudável de locomoção.

O Sebrae/CE conta ainda com a parceria do projeto ECOELCE, realizando a integração com a comunidade no tocante à viabilização de um ponto de atendimento para a coleta seletiva e atendendo, assim, a 328 famílias, integrando também as áreas externas como os jardins, calçadas e o muro revitalizado com arte pela própria comunidade do entorno.

5.1 CANAIS DE ACESSO DO CIDADÃO

A Ouvidoria é uma unidade da estrutura da Presidência do Sebrae Nacional que atua de forma sistêmica em todo o País. Conta com equipe técnica na sede nacional e ouvidores e interlocutores da Ouvidoria em cada Sebrae nos estados.

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 aos elogios, bem como o tratamento das denúncias. Dá tratamento às manifestações ou encaminha para as providências cabíveis no âmbito do Sebrae/NA e dos Sebrae nos estados.

A Ouvidoria Sebrae dispõe de canal, com formulário próprio, no portal www.sebrae.com.br e na intranet para receber, tratar e encaminhar as denúncias,

reclamações, críticas, sugestões e elogios do público externo e interno. Esses são os canais mais utilizados pelos clientes externos e demais partes interessadas

O público interno faz suas manifestações por meio dos mencionados canais de acesso à Ouvidoria e do formulário disponibilizado na intranet. As partes interessadas também fazem suas manifestações presencialmente; acessam a ouvidoria pelo e-mail ouvidoria@Sebrae.com.br, por carta ou telefone. As manifestações típicas de ouvidoria identificadas nas mídias sociais também são registradas, solucionadas ou encaminhadas para tratamento nas áreas responsáveis pelos assuntos abordados.

A Instrução Normativa INS 49 contempla as normas e os procedimentos para o funcionamento da Ouvidoria. O Código de Conduta do Sebrae; a Política de Atuação nas Redes Sociais e a Política de Segurança da Informação e Comunicação constituem suas principais referências normativas. 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.

Em 2016, a Ouvidoria do Sebrae/CE recebeu 91 manifestações típicas de ouvidoria de clientes externos – reclamações, críticas, denúncias, sugestões e elogios. Destas, foram concluídas 85 ocorrências; seis encontram-se em tratamento e nenhuma em aberto. Ainda em 2016, não houve ocorrência a ser tratada no âmbito da Comissão de Ética.

No exercício de 2015, a Ouvidoria do Sebrae/CE recebeu 137 manifestações de clientes externos típicas de ouvidoria – reclamações, críticas, denúncias, sugestões e elogios.

Com o objetivo de monitorar as soluções e respostas encaminhadas aos clientes e demais partes interessadas, a Ouvidoria interage com as unidades do Sebrae Nacional e com os ouvidores e interlocutores dos Sebrae/UF. As ocorrências são encaminhadas às unidades do Sebrae/NA e aos Sebrae nos estados, para solucioná-las e monitorar o tempo de resposta e o tratamento dado aos assuntos trazidos pelas 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 será possível promover avanços na qualidade do atendimento em Ouvidoria.

5.2 CARTA DE SERVIÇOS AO CIDADÃO

O Sebrae, por sua natureza de entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos e desvinculado da entidade da administração pública, não se enquadra como órgão ou entidade do Poder Executivo Federal, portanto, não está sujeito ao regramento.

5.3 AFERIÇÃO DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CIDADÃOS-USUÁRIOS

O Sebrae, por sua natureza de entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos e desvinculado da entidade da administração pública, não se enquadra como órgão ou entidade do Poder Executivo Federal, portanto, não está sujeito ao regramento.

O item 5.5 – Pesquisas junto à sociedade a seguir apresenta como o Sebrae mensura a satisfação, aplicabilidade e a efetividade de sua atuação.

5.4 MECANISMOS DE TRANSPARÊNCIA DAS INFORMAÇÕES RELEVANTES SOBRE A ATUAÇÃO DA UNIDADE

O Sebrae/CE mantém disponíveis os dados inerentes às atividades desenvolvidas, para que a sociedade possa saber onde e como foram aplicados os recursos geridos pela instituição. Para tanto, criou um ambiente que garante a visualização de informações relativas às atividades operacionais do Sebrae, em seus processos de pagamentos, nas relações empresariais com seus fornecedores públicos e privados e nos processos de seleção pública.

O portal na internet no endereço eletrônico www.ce.sebrae.com.br divulga na aba “Sobre o Sebrae no Ceará”, no item “transparência”, os seguintes conteúdos:

1. Relação dos conselheiros titulares e suplentes;
2. Relação dos empregados;
3. A estrutura remuneratória;
4. Relatório de gestão do último exercício.

5.5 PESQUISAS JUNTO À SOCIEDADE

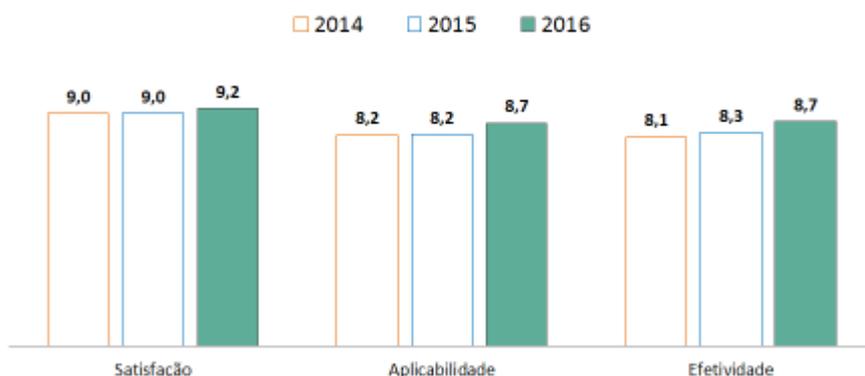
A amostra da pesquisa nacional contemplou clientes atendidos pelo Sebrae no estado do Ceará, no período de janeiro a outubro de 2016, sendo 726 entrevistas, distribuídas em 33 projetos individuais e realizadas entre novembro e dezembro de 2016.

A pesquisa traz resultados comparativos em relação às edições anteriores, além de contar com o resultado por região e porte.

Histórico SAE no estado do Ceará

Gráfico 2 – Resultados das pesquisas SAE de 2014 a 2016.

Satisfação, aplicabilidade e efetividade: resultados gerais comparados - médias



Fonte: Unidade de Gestão Estratégica – UGE/NA

Pontos de destaque:

- Os clientes foram atendidos principalmente com orientação e materiais informativos (58,2%); palestras, seminários e oficinas (35,8%); cursos (44,7%); e consultorias (30,3%);
- Os resultados com o grau de satisfação subiram 0,2 (9,2); com o de aplicabilidade 0,6 (8,7); e de efetividade 0,5 (8,7%).

A apresentação com os resultados estaduais estão disponibilizadas na Assessoria de Gestão da Estratégia (AGE) do Estado.

6. DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

Anexo a este Relatório de Gestão 2016 do Sebrae/CE, as tabelas são apresentadas com os demonstrativos contábeis, já analisados pelo Conselho Fiscal, com parecer dos auditores.

6.1 DESEMPENHO FINANCEIRO NO EXERCÍCIO

Demonstração dos Fluxos de Caixa

Publicado em: 12 de janeiro de 2017 09:42 Horas.

Descrição:

DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA - DFC

R\$ 1,00

INGRESSOS		DESEMBOLSOS		
Especi	V	Especi	V	
DAS ATIVIDADES DAS OPERAÇÕES (Ingressos)	107.792.458	DAS ATIVIDADES DAS OPERAÇÕES (Desembolsos)	99.755.806	
Contribuição Social Ordinária - CSO (Ingressos)	78.365.027	Pessoal, Encargos e Benefícios Sociais	36.736.819	
CSO-Ressarcimento de viagem	-	Serviços Profissionais e Contratados (Desembolsos)	43.689.370	
Contribuição Social do SEBRAE/NA - CSN (Ingressos)	16.731.657	Despesas de Operacionalização	12.706.026	
Convênios	143.147	Encargos Diversos (Desembolsos)	1.835.897	
Empresas Beneficiadas	5.357.090	Transferências (CSO)	-	
Receitas Financeiras (Ingressos)	4.760.637	Transferências (CSN)	-	
Outras Receitas	2.434.900	Transferências (Convênios)	4.787.694	
		Depósitos Judiciais	-	
DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS (Ingressos)	38.000	DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS (Desembolsos)	1.387.307	
Alienação de Bens	38.000	Aquisição de Bens	1.387.307	
Receitas FAMPE (TCA, Rendimentos e Recup. Aval)	-	Aplicações FAMPE	-	
Recebimentos de Empréstimos	-	Concessão de Empréstimos	-	
DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTOS (Ingressos)	-	DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTOS (Desembolsos)	1.865.564	
Recebimento de Empréstimos Concedidos	-	Amortizações de Empréstimos Recebidos	1.865.564	
		DAS DESPESAS NÃO DESEMBOLSADAS	(8.262.064)	
		Pessoal, Encargos, Impostos e Fornecedores a pagar	(8.262.064)	
		CSO a transferir para os Sebrae/UF	-	
		Outros valores a liberar p/ Sebrae/UF	-	
SOMA DAS ATIVIDADES (Ingressos)	107.830.458	SOMA DAS ATIVIDADES (Desembolsos)	94.746.613	
Déficit Financeiro do Orçamento	-	Superávit Financeiro do Orçamento	13.083.845	13.083.845
TOTAL	107.830.458	TOTAL	107.830.458	
INGRESSOS NÃO ORÇAMENTÁRIOS	6.142.791	DESEMBOLSOS NÃO ORÇAMENTÁRIOS	12.847.076	
CSN recebida a utilizar	4.990.516	CSN do Exercício Anterior	3.095.734	
Convênios a executar (saldo atual)	456.759	CSO do Exercício Anterior	-	
Recuperação de Depósitos Judiciais	-	Convênios a executar (saldo do ex. anterior)	372.787	
Receita Aplicação Funding	-	Pessoal, Enc., Imp. e Fornecedores do exercício anterior	7.743.949	
Receitas Exercícios Anteriores	695.516	Despesas de Exercícios Anteriores	1.068.905	
Débitos Diversos	-	Provisões para Perdas Diversas	565.701	
		Outros valores a liberar p/ ebrae/UF Exerc. Ant.	-	
		Débitos Diversos do Exercício Anterior	-	
Déficit Extra Orçamentário	6.704.285	Superávit Extra Orçamentário	-	6.704.285
TOTAL NÃO ORÇAMENTÁRIO (Ingressos)	12.847.076	TOTAL NÃO ORÇAMENTÁRIO (Desembolsos)	12.847.076	6.379.560
OUTROS INGRESSOS	-	OUTROS DESEMBOLSOS	363.983	
SALDO FINANCEIRO INICIAL		SALDO FINANCEIRO ATUAL		VARIAÇÃO
CAIXA E EQUIVALENTE DE CAIXA (Inicial)	26.879.017	CAIXA E EQUIVALENTE DE CAIXA (Atual)	27.547.968	
Caixa (Inicial)	-	Caixa (Atual)	-	
Bancos Conta Movimento (Inicial)	1.846.513	Bancos Conta Movimento (Atual)	599.422	
Aplicações Financeiras (Inicial)	25.032.504	Aplicações Financeiras (Atual)	26.948.546	
Ajuste da disponibilidade CSN (Inicial)	-	Ajuste da disponibilidade CSN (Atual)	-	
OUTRAS DISPONIBILIDADES DE CP (Inicial)	3.150.331	OUTRAS DISPONIBILIDADES DE CP (Atual)	8.496.957	
Recursos vinculados a Programas e Convênios (Inicial)	469.014	Recursos vinculados a Programas e Convênios (Atual)	616.002	
CSO a receber (Inicial)	-	CSO a receber (Atual)	3.937.656	
CSN (Recursos vinculados e a receber) (Inicial)	15.836	CSN (Recursos vinculados e a receber) (Atual)	987.865	
Outros valores a receber (Inicial)	2.665.481	Outros valores a receber (Atual)	2.955.434	
ATIVOS REALIZÁVEIS DE LP (Inicial)	-	ATIVOS REALIZÁVEIS DE LP (Atual)	-	
Aplicações Financeiras (Inicial LP)	-	Aplicações Financeiras (Atual LP)	-	
Outros realizáveis financeiros de LP (Inicial)	-	Outros realizáveis financeiros de LP (Atual)	-	
ATIVO FINANCEIRO TOTAL (Inicial)	30.029.348	ATIVO FINANCEIRO TOTAL (Atual)	36.044.925	
Superávit	6.015.577	Déficit	-	6.015.577
TOTAL (Inicial)	36.044.925	TOTAL (Atual)	36.044.925	
Disponibilidades Financeiras para o orçamento atual	18.816.878	Disponibilidades Financeiras para orçamento futuro	18.397.930	
Aplicação de Longo Prazo Disponível para o Orçamento Inicial	0	Aplicação de Longo Prazo Disponível para o Orçamento Atual	0	
Indicador de Consistência (Ingressos)	144.002.597	Indicador de Consistência (Desembolsos)	143.638.614	363.983

* Filtros : PPA: PPA 2016 - 2019 | Fotografia: Dezembro | Sebrae: CE |

Fonte: UPOC/ SME

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

Depreciação

A depreciação é calculada para amortizar o custo de itens do ativo imobilizado, líquido de seus valores residuais estimados, utilizando o método linear baseado na vida útil estimada dos itens. A depreciação é reconhecida no resultado. 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.

As taxas médias estimadas são as seguintes:

2016/2015

Edifícios		4%	4%
Máquinas e equipamentos		6 a 10%	4 a 7,5%
Utensílios e acessórios		5 a 39%	6 a 10%
Equipamentos de informática		6,67 a 33,33%	6,67 a 33,33%
Veículos		50%	50%
Instalações		10%	10%
Benfeitorias em propriedade de terceiros		2,5 a 14,3%	2 a 14%

Os métodos de depreciação, as vidas úteis e os valores residuais são revistos a cada data de balanço e ajustados caso seja apropriado.

Intangível

Ativos intangíveis que são adquiridos pela Entidade e que têm vidas úteis finitas. São mensurados pelo custo, deduzido da amortização acumulada e das perdas acumuladas por redução ao valor recuperável.

A amortização é reconhecida no resultado se baseando no método linear utilizado nas vidas úteis estimadas de ativos intangíveis, a partir da data em que estes estão disponíveis para uso.

Os métodos de amortização, as vidas úteis e os valores residuais são revistos a cada data de balanço e ajustados caso seja apropriado.

Perda por redução ao valor recuperável de ativos não financeiros (Impairment)

Os ativos não financeiros, incluindo o ativo imobilizado e o intangível, são revistos para se identificar perdas não recuperáveis sempre que eventos ou alterações nas circunstâncias indicarem que o valor contábil pode não ser recuperável. Quando aplicável, a perda é reconhecida pelo montante em que o valor contábil do ativo ultrapassa seu valor recuperável, que é o maior entre o preço líquido de venda e o

valor em uso de um ativo. Para fins de avaliação, os ativos são agrupados no nível mais baixo para o qual existem fluxos de caixa identificáveis separadamente.

6.3 SISTEMÁTICA DE APURAÇÃO DE CUSTOS NO ÂMBITO DA UNIDADE

O Sebrae procura manter compatibilidade conceitual das receitas e despesas orçamentárias com as contábeis (patrimoniais) ao utilizar o mesmo regime de competência contábil para as despesas e receitas correntes orçamentárias. Nesse sentido, o Sistema de Orçamento é utilizado como Sistema de Custos ao adotar o regime de competência para apurar o custo direto de projetos.

Para o custo de pessoal e o custo administrativo, o Sebrae/NA desenvolveu regras próprias, definidas na seção 17 da Instrução Normativa de Execução Orçamentária e Financeira IN/37, como opção para utilização pelos Sebrae/UF e Unidades do Sebrae/NA.

O Nacional utiliza integralmente a Instrução Normativa nº 37 referente à execução orçamentária e financeira do Sebrae/NA.

6.4 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS EXIGIDAS PELA LEI 4.320/64 E NOTAS EXPLICATIVAS

Anexo a este Relatório de Gestão 2016 do Nacional são apresentadas as tabelas com os demonstrativos contábeis do Nacional de 2016, já analisados pelo Conselho Fiscal, com parecer dos auditores.

7. ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO

7.1 GESTÃO DE PESSOAS

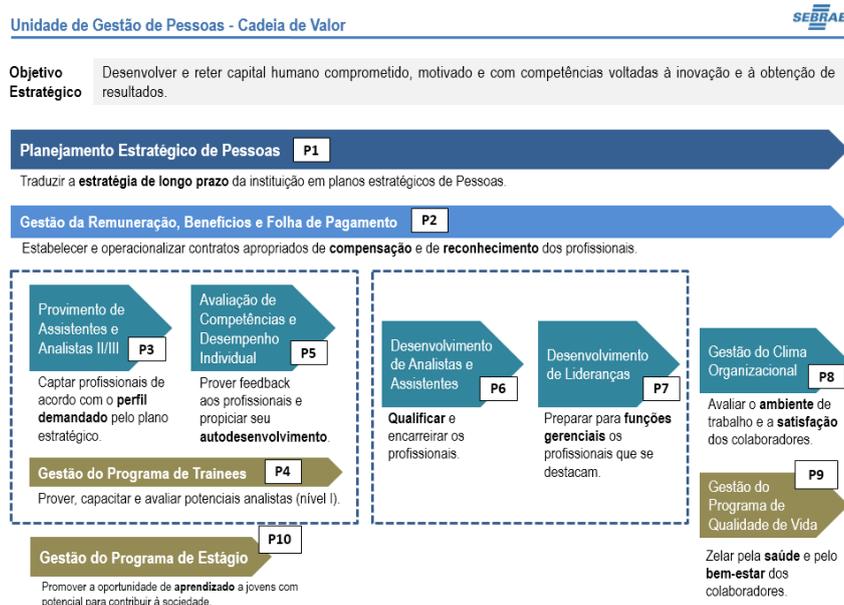
7.1.1 Indicadores gerenciais sobre recursos humanos

A Unidade de Gestão de Pessoas - UGP do Nacional desenvolve seus projetos e suas atividades a partir dos valores apontados no Mapa do Direcionamento Estratégico do Sistema Sebrae: compromisso com o resultado, conhecimento, inovação, sustentabilidade, transparência e valorização humana.

Também estabelecido no Direcionamento Estratégico está o objetivo “Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados”, que posiciona a função de Gestão de Pessoas na condição de estratégica para a instituição.

Conforme os macroprocessos dispostos em sua Cadeia de Valor, a UGP desenvolveu, em 2016, as seguintes atividades:

FIGURA 06 – Unidade de Gestão de Pessoas (cadeia de valor)



P2: Gestão da Remuneração, Benefícios e Folha de Pagamento:

1. Contratação de consultoria especializada para adequação dos processos de departamento pessoal;
2. Aplicação de indicador de eficiência no processamento da folha de pagamento;
3. Interligação do sistema de folha de pagamento com o sistema financeiro, gerando otimização no tempo de processamento financeiro da folha de pagamento;
4. Criação dos manuais de processamento da folha de pagamento e de arquivamento de documentos;
5. Em virtude da necessidade de manutenção do equilíbrio econômico financeiro e para obedecer aos limites orçamentários de gastos com pessoal, foram tomadas as seguintes medidas;
 - a) Restrição dos serviços cobertos pelos Benefícios Flexíveis, passando a atender apenas aos empregados já matriculados em cursos de graduação e pós-graduação;
 - b) Manutenção dos valores dos Benefícios Flexíveis, não acompanhando o reajuste salarial;
 - c) Reajuste salarial de 9,83% concedido de forma parcelada nos meses de maio e julho;

- d) Realização do Programa de Desligamento Incentivado, com adesão de 7% dos empregados.

P3: Provimento de Assistentes/Analistas

- Admissão de um assistente I;
- Admissão de seis analistas (participantes do Programa de *Trainees*).
- Condução de processo seletivo referente ao programa ALI – Ciclo V.

P4: Programa de *Trainees*:

- Finalização do Programa de Trainees – Edição 2104-2016.

P5: Avaliação de Competências e Desempenho Individual:

- Execução de Ciclo de Avaliação de Competências - Situacional;
- Formatação do Plano de Acompanhamento do Desempenho Individual – PADI – Desempenho e Desenvolvimento;
- Contratação de consultoria especializada para orientação sobre customização e utilização de ferramenta informatizada para realização dos ciclos de avaliação de competências – sistema testado e pronto para uso.

P6: Desenvolvimento de Analistas e Assistentes:

154 Cursos realizados, sendo:

- 4 acadêmicos
- 1 Desenvolvimento de lideranças
- 93 Educação à distância
- 01 Encontro do Sebrae
- 13 Formação de multiplicadores
- 41 *in company*

346 participantes capacitados, sendo:

- 122 analistas;
- 79 assistentes;
- 120 credenciados;
- 14 estagiários;
- 11 agentes (ALI, AOE, AD)

1.963 horas de capacitação para colaboradores, sendo:

- 83,71 horas per capita, por ano, por colaborador.

142 cursaram o REFERENCIAIS DE CONSULTORIA, sendo:

- 51 analistas;
- 13 assistentes;
- 78 credenciados.

88 cursaram REFERENCIAIS EDUCACIONAIS do Sebrae, sendo:

- 04 analistas;
- 02 assistentes;
- 82 credenciados.

Ações de Destaque:

- Programa de Integração Primeiros Passos: pensado para mostrar ao novo colaborador como funciona a instituição, os objetivos, as formas de trabalho e a natureza do nosso negócio. Por meio dele, o novo colaborador terá referências conceituais, técnicas e operacionais para a sua integração profissional.
- Programa Formação em Eneagrama: com o objetivo de levar ao aperfeiçoamento de habilidades e de competências fundamentais na vida pessoal e profissional dos colaboradores do Sebrae/CE, com foco no desenvolvimento e fortalecimento das equipes, foi identificada a viabilidade de utilização da ferramenta Eneagrama, que estimula o autoconhecimento, fazendo conhecer elementos que caracterizam os tipos de personalidade e a forma como interagem, de modo a favorecer o próprio desenvolvimento e relacionamentos interpessoais positivos, nas esferas pessoal e profissional. A formação foi ofertada a todos os analistas;
- Capacitação em metodologia em Consultoria Organizacional;
- Capacitação: O uso de Indicadores na Atuação do Sebrae;
- Realização da capacitação continuada para os profissionais do atendimento lotados em Fortaleza e Região Metropolitana;
- Realização do programa Crescer Sebrae II, destinado aos empregados do espaço ocupacional Assistente, idealizado sob a égide do aprimoramento profissional a partir do autoconhecimento e da forma como as pessoas se relacionam com os outros e com o meio.
- Execução do projeto Cuidando do Amanhã, para os empregados que aderiram ao PDI 2016. A programação contou com atividades multidisciplinares voltadas ao direcionamento dos participantes para o futuro, englobando aspectos sociais, econômicos e educacionais, de forma a estimular o empreendedorismo, a qualidade de vida e a visão de futuro;
- Execução do programa *Coaching* Corporativo junto aos escritórios regionais: Iguatu, Crateús, Limoeiro do Norte, Itapipoca, Aracati, Sobral, Baturité, Juazeiro do Norte.

P9: Gestão do Programa de Qualidade de Vida:

- ✓ Realização de exames ocupacionais nas unidades e nos escritórios regionais;
- ✓ Campanhas de conscientização ligadas à saúde;
- ✓ 24.311 refeições servidas em 2016.

P10: Gestão do Programa de Estágio:

- Ampliação do escopo de trabalho do Agente de Integração do Programa de Estágio – atualização de contrato de prestação de serviços;
- Atualização do Manual do Programa de Estágio;
- Elaboração de Instrução de Trabalho de todos os processos relacionados ao Programa de Estágio;
- Elaboração de Plano de Capacitação para Estagiários;
- Atualização de processo de avaliação do Programa de Estágio (formulário e forma de aplicação);
- Criação do Relatório de Monitoramento do Investimento Social (MIS), que consiste em um conjunto de painéis de informações gerenciais que subsidiam a Gestão do Programa de Estágio sobre os investimentos do Sebrae/CE e o andamento das ações do programa:
 - a) Executivo;
 - b) Informativo;
 - c) Financeiro;
 - d) Aderência;
 - e) Jovem Aprendiz;
 - f) Educacional.

7.1.2 Estrutura de pessoal da unidade

a) Demonstração da força de trabalho

Tabela 38 – Demonstrativo da força de trabalho do Sebrae/CE

Demonstração da Força de Trabalho em 31/12/2016			
Tipologia de Cargos	Quantidade	Qtde. Área Meio	Qtde. Área Fim
Contratos por prazo determinado	0	0	0
Contratos por prazo indeterminado	200	31	169

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas (UGP) - Sebrae/CE

Tabela 39 – Demonstrativo do número de afastamento

Afastamentos superiores a 15 dias	
Tipo de Afastamento	Quantidade
Por doença	05
Licença maternidade	03
Licença sem vencimento	02

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas (UGP) - Sebrae/CE

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

Tabela 40 – Demonstrativo da distribuição de pessoal

Quantidade e Percentual de Analistas e Assistentes		
Função	Quantidade	Percentual
Analistas	123	61,20%
Assistentes	77	38,30%
<i>Trainees</i>	0	0%
Diretor não empregado	01	0,50%

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas (UGP) - Sebrae/CE

Tabela 41 – Demonstrativo do grau de escolaridade

Perfil de Escolaridade por Faixa	
Faixa	Quantidade
Fundamental Incompleto	10
Fundamental	03
Ensino Médio	35
Ensino Superior	70
Pós-Graduação	67
Mestrado	15

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas (UGP) - Sebrae/CE

Tabela 42 – Demonstrativo da faixa etária do pessoal

Perfil de Idade	
Faixa	Quantidade
Até 21 anos	1
De 22 a 30 anos	41
De 31 a 40 anos	34
De 41 a 50 anos	46
De 51 a 60 anos	70
Acima de 61 anos	8

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas (UGP) - Sebrae/CE

7.1.3 Demonstrativo das despesas com pessoal

a) Custos associados à manutenção de recursos humanos

Tabela 43 – Demonstrativo dos custos com pessoal

Custos associados à manutenção de recursos humanos	
Descrição	Valor
Salários e proventos	22.581.985,03
Encargos sociais	7.498.208,15
Benefícios sociais	6.656.625,97
Total	36.736.819,15

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas (UGP) - Sebrae/CE

b) Inativos e Pensionistas - Não possuímos.

c) Histórico de Admissões e Demissões

Tabela 44 – Histórico de atividades

Atividade	2015	2016
Admissão	2	1
Demissão	3	29

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas (UGP) - Sebrae/CE

Tabela 45 – Demonstrativo do número de estagiários

EXERCÍCIO DE 2016					
Nível de escolaridade	Quantitativo de contratos de estágio vigentes				Despesa no exercício (em R\$ mil)
	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	
1. Nível superior	143	138	132	132	R\$1.453.678,72
1.1 Área Fim	111	103	118	119	R\$1.178.899,70
1.2 Área Meio	32	35	14	13	R\$274.779,02
2. Nível Médio	1	1	1	1	R\$10.708,57
2.1 Área Fim	1	1	1	1	R\$10.708,57
2.2 Área Meio	0	0	0	0	R\$0,00
3. Total (1+2)	144	139	133	133	R\$1.464.387,29

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas (UGP) - Sebrae/CE

7.1.4 Gestão de riscos relacionados ao pessoal

Além de dar continuidade à implementação do plano de ação resultante do Diagnóstico de Risco e Qualidade, em 2016 a Unidade de Gestão de Pessoas passou por avaliação de *Compliance* realizada por empresa externa, com o objetivo de avaliar a conformidade dos processos conduzidos e executados pela unidade, tendo atendido às observações apontadas ao final do processo avaliativo.

Outras ações desenvolvidas

A UGP atuou, ainda, na condição de Secretária da Comissão de Validação e Apuração da Remuneração Variável 2016.

7.2. GESTÃO DO PATRIMÔNIO E INFRAESTRUTURA

7.2.1 Gestão do patrimônio imobiliário da União

Tabela 46 – Patrimônio imobiliário próprio e locado de terceiros

IMÓVEIS PRÓPRIOS

LOCALIZAÇÕES	Data de aquisição	Valor corrigido	Avaliação Lei 11.638
Imóvel – Rua Antônio Augusto, 290 - Fortaleza	29/07/94	24.895.567,04	40.781.965,75
Imóvel – Rua Francisca Santiago, nº 52 – Quixeramobim	07/05/14	450.000,00	450.000,00
Imóvel – Rua 21 de Abril - Iguatu	09/08/91	609.522,17	1.974.706,50
Imóvel – Rua Franklin Távora. 227 - Fortaleza	13/03/92	81.812,17	240.065,04
EDIFICAÇÕES		26.036.901,38	43.446.737,29

Fonte: Unidade de Gestão Operacional – UGO

7.2.2 Informações sobre imóveis locados de terceiros

IMÓVEIS LOCADOS

Unidade Contratante						
Nome: Sebrae/CE						
Informações sobre os contratos						
Ano contrato	Nº do Contrato	Emp. Contratada CNPJ/CPF	Objetivo	Vigência		Valor mensal
				Início	Fim	
2015	480/2015	00.701.555/0001-60	Regional Metropolitano	27/08/2015	26/08/2020	10.000,00

Unidade Contratante						
Nome: Sebrae/CE						
Informações sobre os contratos						
Ano contrato	Nº do Contrato	Emp. Contratada CNPJ/CPF	Objetivo	Vigência		Valor mensal
				Início	Fim	
2014	700/2014	458.069.693-04	Posto Camocim	01/11/2016	31/10/2017	1.500,00
2014	420/2014	06.583.397/0001-78	Agência Quixadá	03/02/2016	02/02/2017	1.730,40
2014	001/2014	07.344.211/0001-90	Regional Fortaleza	06/01/2016	05/01/2017	24.262,34
2012	0359/2012	02.905.603/0001-68	Agência ACC	07/11/2016	06/11/2017	7.728,46
2014	007/2014	122.738.643-53	Regional Baturité	13/01/2017	12/01/2018	2.932,51
2012	359/2012	02.905.603/0001-68	Ponto de atendimento Centro Fortaleza	07/05/2012	06/05/2016	7.728,46
2016	544/2016	109.918.243-34	Regional Limoeiro do Norte	02/01/2017	01/01/2018	5.400,00
2011	615/2011	11.425.722-0001-04	Regional Quixeramobim	01/09/2016	31/04/2017	3.000,00
2016	092/2016	002.291.973-29	Regional Aracati	05/05/2016	04/05/2017	1.825,91
2016	0090/2016	04.230.539-0001-98	Agência José Walter	11/04/2016	10/04/2017	1.850,00
2016	0018/2016	902.951.883-91	Agência do Crato	02/02/2016	01/02/2017	3.400,00

Fonte: Unidade de Gestão Operacional UG0

A locação de imóvel para o funcionamento de Escritório Regional tem por objetivo atender diretamente os micro e pequenos empreendedores locais, oferecendo estrutura adequada para o exercício das atividades fins do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Ceará – Sebrae/CE, mediante vistoria e avaliação das perfeitas condições do espaço, visando a realizar o atendimento, a consultoria e a instrutória necessária à promoção de competitividade e ao desenvolvimento sustentável das microempresas e empresas de pequeno porte em diferentes regiões do estado do Ceará.

Quanto à forma de tratamento das despesas com reformas, transformações e manutenções, cada Escritório Regional possui previsões orçamentárias destinadas às pequenas reformas/manutenções e, caso haja necessidade de intervenções de porte maior, a demanda é analisada internamente através de trâmite de autorizações.

7.3 GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Planejamento: as ações da UTIC, durante o ano de 2016, foram direcionadas pelo Plano Diretor de Tecnologia da Informação-PDTI, que busca assegurar o alinhamento das ações de TI com as demandas da Instituição.

Aquisições: a partir do segundo trimestre de 2016, a UTIC concluiu aquisições de licenças e renovações de *softwares*; no terceiro trimestre foi realizada a expansão dos pontos de rede na Sede do Sebrae e no quarto trimestre foram realizadas as aquisições para expansão da infraestrutura de TIC.

PERÍODO	ATIVO DE TI	QTD	INVESTIMENTO
2º TRIMESTRE	Aquisição de mais uma licença Adobe CreativeCloud for TeamsAllApps válida durante o período de 01 (um) ano.	01	R\$ 4.047,32
	Aquisição de serviço de certificado digital para servidor web.	02	R\$ 9.666,00
	Aquisição de certificado digital tipo A1 para emissão de Nota Fiscal Eletrônica, com validade de 12 (doze) meses.	01	R\$ 325,00
	Renovação de contas do Office 365.	270	R\$ 103.385,70
3º TRIMESTRE	Renovação de licença do AutoCad.	01	R\$ 10.797,50
	Renovação da licença Adobe Creative for Teams, para atender as necessidades da Unidade de Marketing e Editoração.	02	R\$ 5.980,00
	Instalação de pontos de rede e elétricos no prédio anexo e nos andares 3º e 4º da sede do Sebrae/CE e materiais diversos de manutenção (elétricos e de informática).	30	R\$ 20.405,13
	Aquisição de plugin nativo para os browsers Chrome e Internet Explorer que dão acesso aos certificados digitais que estão instalados localmente.	01	R\$ 7.000,00
4º TRIMESTRE	Aquisição de computadores ALL-IN-ONE.	50	R\$ 337.500,00
	Aquisição de notebooks.	40	R\$ 203.000,00
	Gaveta de expansão para Storage V7000.	02	R\$ 296.440,62
	Servidores tipo lâmina – Lenovo x240.	04	R\$ 203.900,56
	Biblioteca de fita automatizada (Tape).	01	R\$ 79.278,46
	Cartuchos de fita LTO-06.	50	R\$ 25.254,00
	Passagem de fibra óptica e entrega do AS-BUILT em mídia e materiais diversos de manutenção (elétricos e de informática).	01	R\$ 30.981,43

Fonte: Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação – UTIC

Modernização da Rede Wan: Em 2016 o Sebrae/CE iniciou a execução do contrato com a ETICE - Empresa de Tecnologia da Informação do Ceará para prover a interconexão dos escritórios regionais e internet. Para isso, foi necessário investir na modernização da rede WAN, instalando acesso à provedora através de fibra ópticas. O projeto contempla a interligação das localidades abaixo e o valor do investimento foi de R\$ 230.092,80.

Aracati, Baturité, Camocim, Crato, Juazeiro, Caucaia, Crateus, Fortaleza (sede), Fortaleza (ER), Fortaleza – Callcenter, Iguatu, Itapipoca, Limoeiro, Quixadá, Quixeramobim, Sobral, Tauá, Tianguá.

Desenvolvimento e Produção de Sistemas: Com a contratação do Parque de Desenvolvimento Tecnológico - Padetec para execução dos serviços de desenvolvimento, manutenção e sustentação de sistema de informação do Sebrae/CE.

Em 2016, o **Sistema de Fila de Atendimento** - Sistema de organização da fila de atendimento nos pontos ERF e anexo. Com um investimento total de R\$ 85.000,00.

Quesitos a serem avaliados	
1. Em relação à estrutura de governança corporativa e de TI, a alta administração da Instituição:	
	Aprovou e publicou plano estratégico institucional, que está em vigor.
	Monitora os indicadores e metas presentes no plano estratégico institucional.
	Responsabiliza-se pela avaliação e pelo estabelecimento das políticas de governança, gestão e uso corporativos de TI.
	Aprovou e publicou a definição e distribuição de papéis e responsabilidades nas decisões mais relevantes quanto à gestão e ao uso corporativos de TI.
	Aprovou e publicou as diretrizes para a formulação sistemática de planos para gestão e uso corporativos de TI, com foco na obtenção de resultados de negócio institucional.
	Aprovou e publicou as diretrizes para gestão dos riscos aos quais o negócio está exposto.
X	Aprovou e publicou as diretrizes para gestão da segurança da informação corporativa.
	Aprovou e publicou as diretrizes de avaliação do desempenho dos serviços de TI junto às unidades usuárias em termos de resultado de negócio institucional.
	Aprovou e publicou as diretrizes para avaliação da conformidade da gestão e do uso de TI aos requisitos legais, regulatórios, contratuais, e às diretrizes e políticas externas à instituição.
	Designou formalmente um comitê de TI para auxiliá-la nas decisões relativas à gestão e ao uso corporativos de TI.
	Designou representantes de todas as áreas relevantes para o negócio institucional para compor o Comitê de TI.
	Monitora regularmente o funcionamento do Comitê de TI.
2. Em relação ao desempenho institucional da gestão e de uso corporativos de TI, a alta administração da instituição:	
	Estabeleceu objetivos de gestão e de uso corporativos de TI.
	Estabeleceu indicadores de desempenho para cada objetivo de gestão e de uso corporativos de TI.
	Estabeleceu metas de desempenho da gestão e do uso corporativos de TI, para 2012.
	Estabeleceu os mecanismos de controle do cumprimento das metas de gestão e de uso corporativos de TI.
	Estabeleceu os mecanismos de gestão dos riscos relacionados aos objetivos de gestão e de uso corporativos de TI.
	Aprovou, para 2012, plano de auditoria(s) interna(s) para avaliar os riscos considerados críticos para o negócio e a eficácia dos respectivos controles.
	Os indicadores e metas de TI são monitorados.
	Acompanha os indicadores de resultado estratégicos dos principais sistemas de informação e toma decisões a respeito quando as metas de resultado não são atingidas.
	Nenhuma das opções anteriores descreve a situação desta instituição.
3. Entre os temas relacionados a seguir, assinale aquele(s) em que foi realizada auditoria formal em 2016, por iniciativa da própria instituição:	
	Auditoria de governança de TI.
	Auditoria de sistemas de informação.
X	Auditoria de segurança da informação.
	Auditoria de contratos de TI.
	Auditoria de dados.
	Outra(s). Qual(is)?

	Não foi realizada auditoria de TI de iniciativa da própria instituição em 2016.
4. Em relação ao PDTI (Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação) ou instrumento congêneres:	
x	A instituição não aprovou e nem publicou PDTI interna ou externamente.
	A instituição aprovou e publicou PDTI interna ou externamente.
	A elaboração do PDTI conta com a participação das áreas de negócio.
	A elaboração do PDTI inclui a avaliação dos resultados de PDTIs anteriores.
	O PDTI é elaborado com apoio do Comitê de TI.
	O PDTI desdobra diretrizes estabelecida(s) em plano(s) estratégico(s) (p.ex. PEI, PETI etc.).
	O PDTI é formalizado e publicado pelo dirigente máximo da instituição.
	O PDTI vincula as ações (atividades e projetos) de TI a indicadores e metas de negócio.
	O PDTI vincula as ações de TI a indicadores e metas de serviços ao cidadão.
	O PDTI relaciona as ações de TI priorizadas e as vincula ao orçamento de TI.
	O PDTI é publicado na <i>internet</i> para livre acesso dos cidadãos. Se sim, informe a URL completa do PDTI _____
5. Em relação à gestão de informação e conhecimento para o negócio:	
	Os principais processos de negócio da instituição foram identificados e mapeados.
x	Há sistemas de informação que dão suporte aos principais processos de negócio da instituição.
x	Há pelo menos um gestor, nas principais áreas de negócio, formalmente designado para cada sistema de informação que dá suporte ao respectivo processo de negócio.
6. Em relação à gestão da segurança da informação, a instituição implementou formalmente (aprovou e publicou) os seguintes processos corporativos:	
	Inventário dos ativos de informação (dados, <i>hardware</i> , <i>software</i> e instalações).
	Classificação da informação para o negócio, nos termos da Lei 12.527/2011 (p.ex. divulgação ostensiva ou classificação sigilosa).
x	Análise dos riscos aos quais a informação crítica para o negócio está submetida, considerando os objetivos de disponibilidade, integridade, confidencialidade e autenticidade.
x	Gestão dos incidentes de segurança da informação.
7. Em relação às contratações de serviços de TI: utilize a seguinte escala: (1) nunca (2) às vezes (3) usualmente (4) sempre	
	(3) são feitos estudos técnicos preliminares para avaliar a viabilidade da contratação.
	(3) nos autos são explicitadas as necessidades de negócio que se pretende atender com a contratação.
	(4) são adotadas métricas objetivas para mensuração de resultados do contrato.
	(4) os pagamentos são feitos em função da mensuração objetiva dos resultados entregues e aceitos.
	(4) no caso de desenvolvimento de sistemas contratados, os artefatos recebidos são avaliados conforme padrões estabelecidos em contrato.
	(3) no caso de desenvolvimento de sistemas contratados, há processo de <i>software</i> definido que dê suporte aos termos contratuais (protocolo e artefatos).
8. Em relação à Carta de Serviços ao Cidadão (Decreto 6.932/2009): (assinale apenas uma das opções abaixo)	
x	O Decreto não é aplicável a esta instituição e a Carta de Serviços ao Cidadão não será publicada.
	Embora o Decreto não seja aplicável a esta instituição, a Carta de Serviços ao Cidadão será publicada.
	A instituição a publicará em 2013, sem incluir serviços mediados por TI (e-Gov).
	A instituição a publicará em 2013 e incluirá serviços mediados por TI (e-Gov).
	A instituição já a publicou, mas não incluiu serviços mediados por TI (e-Gov).
	A instituição já a publicou e incluiu serviços mediados por TI (e-Gov).

9. Dos serviços que a UJ disponibiliza ao cidadão, qual o percentual provido também por e-Gov?

	Entre 1 e 40%.
	Entre 41 e 60%.
	Acima de 60%.
x	Não oferece serviços de governo eletrônico (e-Gov).

Comentários

Registre abaixo seus comentários acerca da presente pesquisa, incluindo críticas às questões, alerta para situações especiais não contempladas etc. Tais comentários permitirão análise mais adequada dos dados encaminhados e melhorias para o próximo questionário.

Fonte: Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação – UTIC

7.3.1 Principais sistemas de informação

Sistemas:

1. NACIONAIS

- a. SME - Sistema de Monitoramento Estratégico
- b. SGE - Sistema de Gestão Estratégica
- c. SIGEOR - Sistema de Informação Estratégica Orientada para Resultados
- d. SIACWEB – Sistema de Atendimento ao Cliente
- e. SISNEG – Sistema de Gestão do Negócio a Negócio
- f. SISTEMALI – Sistema de Agentes Locais de Inovação
- g. SGC – Sistema de Gestão de Credenciados
- h. Sistema de Gestão dos Conselhos
- i. Agência Sebrae/CE de Notícias
- j. Sistema SebraeTec
- k. SAS – Sistema de Atendimento Sebrae

2. ESTADUAIS

- a. GEDOC – Sistema de Gestão de Documentos
- b. Intranet
- c. Portal do CDE – Conselho Deliberativo do Sebrae/CE
- d. BI – Sebrae/CE
- e. Portal de Feiras e Eventos
- i. Sistema de Controle de Salas
- ii. Sistema de Emissão de Certificados
- f. SISALI – Sistema de Controle do Programa ALI
- g. Simulador de Tributos
- h. Canvas Sebrae
- i. Corpore RM
- i. Nucleus
- ii. Fluxux
- iii. Labore
- iv. Liber
- v. Saldus
- vi. Bonun
- vii. Prestcontas
- viii. Portal do Colaborador
- j. Consulta Corpore WEB

- k. Consulta de Certidões Negativas
- l. Canais de Comercialização
- m. Sistema de Fila de Atendimento

7.3.2 Informações sobre o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) e sobre o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI)

Está em vigor o PDTI, no período que compreende 2014 a 2019, que tem como objetivos: identificar o ambiente atual de tecnologia da informação; analisar o cenário de TI, de forma a definir os recursos necessários para evolução da área; apontar os principais desafios da Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação do Sebrae/CE e as estratégias de tecnologia da informação para solucioná-los; estabelecer as diretrizes de governança de TI com base nas necessidades da UTIC; propor forma eficiente para gerir os recursos tecnológicos.

7.4 GESTÃO AMBIENTAL E SUSTENTABILIDADE

7.4.1 Adoção de critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens e na contratação de serviços ou obras

Com a transformação do Sebrae/CE em um dos primeiros edifícios empresariais inteligentes do Ceará, através da Certificação LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*), tornando-se uma edificação sustentável, possuir uma certificação Leed trouxe vantagens, como: redução dos custos operacionais de água e energia, melhoria da qualidade interna e valorização do imóvel.

Com o objetivo de aumentar ainda mais a performance da arquitetura do edifício Sebrae/CE, com relação à carga térmica recebida, para uma maior eficiência energética, contratou-se consultoria especializada em Certificações e Etiquetagem de Edificações, a fim de identificar a solução e os materiais mais adequados para aplicação nas áreas de cobertura do prédio e áreas de maior viabilidade para a instalação, no que tange a propriedade de transmitância térmica nos ambientes condicionados artificialmente, para obtenção do Selo Procel A.

A escolha foi baseada em planilhas de transmitância térmica conforme pré-requisitos do PBE Edifica (Programa Brasileiro de Etiquetagem de Edificações

Diante dessa condição e por meio de modificações em caráter pontual, foi possível atingir níveis satisfatórios de redução da entrada de calor nesses ambientes.

A partir do atendimento aos pré-requisitos da envoltória, conforme o Organismo de Inspeção de Eficiência Energética em Edificações – OI3E, a classificação da Envoltória do edifício sede do Sebrae/CE obtida foi:



NÍVEL: A, conforme etiqueta INMETRO/PBE Edifica, em anexo.

7.5 UNIVERSIDADE CORPORATIVA SEBRAE – UCSEBRAE

A Universidade Corporativa tem como missão “promover ambiente de aprendizagem para o desenvolvimento de competências dos colaboradores internos e externos, contribuindo para o alcance dos resultados do Sebrae junto aos pequenos negócios”. Para tanto, em seu catálogo, dispõe de cursos, metodologias educacionais que promovem a aprendizagem, nas modalidades presenciais, a distância e mista, que possibilitam o desenvolvimento dessas competências.

Partindo da premissa que o maior responsável pelo seu desenvolvimento profissional é o próprio indivíduo, a Universidade Corporativa Sebrae oferece todas as condições para o autaprendizado contínuo e diversificado dos colaboradores do Sebrae.

Oferecendo cursos nas mais diversas formas de aprendizado (online, presencial, misto, práticos, técnicos, comportamentais) a UCSebrae no estado do Ceará, em 2016, capacitou através de programas oferecidos pelo Sebrae/NA e capacitações identificadas, elaboradas e operacionalizadas pelo próprio Sebrae/CE 122

analistas, 79 assistentes, 120 credenciados, 14 estagiários e 11 agentes (ALI, AOE, AD). Foram realizados 154 cursos sendo 93 à distância e 41 in company.

Dentre os cursos in company destacamos o programa de Formação em Eneagrama que teve como público-alvo os analistas e o projeto Crescer Sebrae II destinado aos empregados ocupantes do espaço ocupacional Assistente.

Também foram realizados programas específicos para colaboradores lotados nos pontos de atendimento e novos colaboradores.

7.6 PROGRAMA SEBRAE DE EXCELÊNCIA NA GESTÃO (PSEG)

O Programa Sebrae de Excelência em Gestão - PSEG promoveu no Sistema Sebrae a aplicação dos Fundamentos e dos Critérios de Excelência baseados na 20ª edição do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade, conceitos reconhecidos internacionalmente por organizações consideradas Classe Mundial, bem como visão sistêmica, foco nos resultados, maior cooperação interna, compartilhamento de informações e aprendizado, identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria, comprometimento das pessoas e medição do desempenho da gestão.

As ações desenvolvidas em 2016 foram:

- Melhoria dos processos sob responsabilidade da UGP
 - Desenvolvimento da cadeia de valor;
 - Estruturação em núcleos;
 - Mapeamento de processos;
 - Desenvolvimento de capacitações internas segmentadas por espaços ocupacionais.
- Melhoria dos processos sob responsabilidade do PSEG
 - Mudança na visão dos critérios (antes: por unidade responsável; depois: por processos e seus respectivos responsáveis);
 - Criação do painel de indicadores;
 - Definição dos principais indicadores estratégicos e operacionais segmentados por critério;
 - Estabelecimento dos referenciais comparativos e dos requisitos de parte interessada para os indicadores do painel.
- Melhoria nos processos sob responsabilidade da UTIC
 - Mapeamento de processos;
 - Sistematização do processo de segurança da informação;
 - Mudança do padrão reativo para o padrão preventivo no que diz respeito à forma de resposta às demandas.
- Melhoria nos processos sob responsabilidade da UME
 - Criação do Código de Utilização da Marca

- Melhoria nos processos sob responsabilidade da Auditoria/Ouvidoria
 - Criação da Política de Conduta (Código de Ética)

8 CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE

8.1 TRATAMENTO DE DETERMINAÇÕES E RECOMENDAÇÕES DO TCU

QUADRO 17 – Deliberações do TCU atendidas

Deliberações do TCU Atendidas					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
1	TC-045.677/2012-3	3190/2012	1.7.1 1.7.4	Tomada de contas especial	Sim
Descrição da Deliberação:					
TCU solicitou informações ao Sebrae/CE por diligência, em virtude de instauração de tomada de contas especial, em razão do possível pagamento em duplicidade ao Sr. XXXXXXXX XXXXXXXX XXXXXXXX durante o período de 27/06/2003 a 29/06/2006, quando exerceu o cargo comissionado referente à Gerência Geral da Unidade de gerenciamento dos Fundos de Investimentos (DAS 101.5) do Ministério da Integração Nacional e, ao mesmo tempo, percebeu remuneração do Sebrae/CE. Desta forma, o TCU entendeu que as irregularidades no âmbito do Sebrae/CE ocorreram há mais dez anos, implicando na prescrição da pretensão punitiva e autorizando apenas a citação de XXXXXXXX XXXXXXXX.					
Providências Adotadas					
Setor Responsável pela implementação					
Unidade de Gestão de Pessoas – UGP					
Síntese da Providência Adotada					
O Sebrae/CE aguarda o encerramento e arquivamento do processo.					
Deliberações do TCU Atendidas					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
2	TC-032.789/2014-9	3665/2016	-	Prestação de contas exercício de 2013	Sim
Descrição da Deliberação:					
Os ministros do TCU acordam pelo julgamento regular com ressalvas as contas do exercício de 2013 e determina ao Sebrae Nacional que adote as medidas necessárias para impossibilitar a participação, em licitações e contratações com o Sistema Sebrae, de empregado ou dirigente de quaisquer das entidades ao mesmo operacionalmente vinculado, bem como dos membros dos respectivos Conselho Deliberativo e Fiscal.					
Providências Adotadas					
Setor Responsável pela implementação					
Sebrae Nacional					
Síntese da Providência Adotada					

O Sebrae Nacional está recorrendo da decisão do TCU.

Deliberações do TCU Atendidas					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
3	TC-11.875/2016-0	4690/2016	-	Representação	Sim
Descrição da Deliberação:					
Representação apresentada pela empresa CONTEP – Consultoria Treinamento Empresarial e projetos S/S LTDA CNPJ: 07.602.920/0001-29 contra o Sebrae/CE referente a supostos erros no sistema de credenciamento do Sebrae/CE, comprometendo o caráter competitivo de certames, caracterizando reincidência, conforme demanda da Ouvidoria do TCU de nº 264232.					
Providências Adotadas					
Setor Responsável pela implementação					
Unidade de Gestão Operacional – UGO					
Síntese da Providência Adotada					
O TCU entendeu pelo arquivamento do processo, tendo em vista o mesmo não atender aos requisitos de admissibilidade.					

Deliberações do TCU Atendidas					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida
4	TC-028.420/2016-0	-	-	Representação	Não
Descrição da Deliberação:					
Representação apresentada pela empresa IDT CORP COMÉRCIO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EIRELI – EPP, CNPJ 21.262.834/0001-45, contra o pregão eletrônico 22/2016 do Sebrae/CE.					
Providências Adotadas					
Setor Responsável pela implementação					
Unidade de Gestão Operacional – UGO					
Síntese da Providência Adotada					
O Sebrae/CE aguarda ser notificado pelo TCU sobre esse processo.					

Deliberações do TCU Atendidas					
Ordem	Processo	Acórdão	Item	Tipo	Comunicação Expedida

5	TC-034.258/2016-7	227/2017	-	Representação	Sim
Descrição da Deliberação:					
Representação apresentada pela empresa Intelecto Contact Center LTDA, CNPJ 10.198.516/0001-46, contra o pregão eletrônico 33/2016 do Sebrae/CE.					
Providências Adotadas					
Setor Responsável pela implementação					
Unidade de Gestão Operacional – UGO					
Síntese da Providência Adotada					
O TCU entendeu pelo arquivamento do processo, considerando improcedente a presente representação e indeferindo o requerimento de medida cautelar.					

Fonte: Unidade de Auditoria Interna – UAUD

8.2 TRATAMENTO DE RECOMENDAÇÕES DO ÓRGÃO DE CONTROLE INTERNO

Em 2016, não tivemos recomendações expedidas.

8.3 MEDIDAS ADMINISTRATIVAS PARA APURAÇÃO DE RESPONSABILIDADE POR DANO AO ERÁRIO

O Sebrae/CE adota a Tomada de Contas Especial - TCE, tendo como instrumentos de discussão de valores medidas administrativas compostas de cartas de cobranças e, em último caso, ações judiciais, sendo estas conduzidas pela sua Assessoria Jurídica.

No ano de 2016 foram adotadas as seguintes medidas para rever valores:

Tabela 47 – Medidas de apuração de danos ao erário

DESCRIÇÃO DAS MEDIDAS	QUANTIDADE
Cartas de cobrança administrativas	1
Conversão de cobrança administrativa em judicial	0

Fonte: Unidade Jurídica Sebrae/CE

8.4 DEMONSTRAÇÃO DA CONFORMIDADE DO CRONOGRAMA DE PAGAMENTOS DE OBRIGAÇÕES COM O DISPOSTO NO ART. 5º DA LEI 8.666/1993

O Sebrae, por sua natureza de entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos e desvinculado da entidade da administração pública, não se sujeita à Lei

8.666/1993, possuindo regulamento próprio de licitações e contratos. Portanto, o referido item não se aplica ao Relatório de Gestão do Sebrae.

9. ANEXO(S) E APÊNDICE(S)

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Ceará - SEBRAE/CE

**Demonstrações financeiras em
31 de dezembro de 2016 e 2015**

KPDS 174711

Conteúdo

Relatório do auditor independente sobre as demonstrações financeiras	3
Balancos patrimoniais	6
Demonstrações dos resultados	7
Demonstrações dos resultados abrangentes	8
Demonstrações das mutações do patrimônio líquido	9
Demonstrações dos fluxos de caixa - Método indireto	10
Notas explicativas às demonstrações financeiras	11



KPMG Auditores Independentes
Rua Desembargador Leite Albuquerque, 635
Sala 501 e 502 - Aldeota
60150-150 - Fortaleza/CE - Brasil
Telefone +55 (85) 3307-5100, Fax +55 (85) 3307-5101
www.kpmg.com.br

Relatório do auditor independente sobre as demonstrações financeiras

Aos
Administradores e Conselheiros do
Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Ceará - SEBRAE/CE
Fortaleza - CE

Opinião

Examinamos as demonstrações financeiras do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Ceará - SEBRAE/CE ("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 do Ceará - SEBRAE/CE 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 os responsáveis pela governança 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.

Fortaleza, 03 de fevereiro de 2017

KPMG
Independentes

Auditores

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Eliardo Araújo Lopes Vieira', written over a light blue circular stamp or watermark.

Eliardo Araújo Lopes Vieira
Contador CRC SP-241582/O-1

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Ceará - SEBRAE/CE

Balancos patrimoniais em 31 de dezembro de 2016 e 2015

(Em milhares de Reais)

Ativo	Nota	2016	2015	Passivo e Patrimônio Líquido	Nota	2016	2015
Ativo circulante				Passivo circulante			
Caixa e equivalentes de caixa	4	27.548	26.879	Benefícios a empregados de curto prazo	12	4.392	4.631
Contas a receber de clientes	5	1.993	1.456	Obrigações com convênios e contratos	13	457	373
Numerários vinculados a convênios e programas	6	616	469	Contas a pagar a fornecedores e outras	14	2.812	1.222
Adiantamentos concedidos	7	912	1.116	Obrigações trabalhistas e fiscais	15	1.058	1.256
Créditos com o Sistema SEBRAE	8	4.926	20	Provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas	16	-	635
Transações com convênios e demais créditos	9	5.250	4.478	Obrigações com o Sistema SEBRAE	8	6.839	4.907
Total do ativo circulante		41.245	34.418	Total do passivo circulante		15.558	13.024
Ativo não circulante				Passivo não circulante			
Realizável a longo prazo	10	404	-	Obrigações com o Sistema SEBRAE	8	7.949	9.118
Imobilizado	11	43.593	45.449	Provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas	15	511	511
Intangível		4	21	Total do passivo não circulante		8.460	9.629
Total do ativo não circulante		44.001	45.470	Total do passivo		24.018	22.653
Total do ativo		85.246	79.888	Patrimônio líquido	17		
				Superávits acumulados		41.825	39.298
				Superávit do exercício		3.993	2.270
				Ajustes de avaliação patrimonial		15.410	15.667
				Total do patrimônio líquido		61.228	57.235
				Total do passivo e do patrimônio líquido		85.246	79.888

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

Demonstrações dos resultados

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e 2015

(Em milhares de Reais)

	Nota	2016	2015
Receitas			
Receitas com Contribuição Social (CSO)	18	78.365	70.196
Receitas com Contribuição Social do Nacional (CSN)	18	16.732	43.870
Receitas empresas beneficiadas	19	5.357	6.619
Receitas de convênios, subvenções e auxílios financeiros	20	143	105
Outras receitas operacionais	21	3.213	3.442
		<hr/>	<hr/>
Total das receitas		103.810	124.232
Despesas			
Despesas com pessoal, encargos e benefícios sociais	22	(36.737)	(31.886)
Despesas com serviços profissionais e contratados	23	(43.689)	(70.469)
Custos e despesas de operacionalização	24	(12.706)	(16.426)
Encargos diversos		(1.579)	(1.310)
Despesas com programas e convênios	25	(3.975)	(3.035)
Despesas com provisões	26	(581)	(1.003)
Despesas com depreciação e amortização		(3.237)	(2.093)
Outras despesas	27	(1.827)	(403)
		<hr/>	<hr/>
Total de despesas		(104.331)	(126.625)
(Déficit) Superávit antes do resultado financeiro líquido		<hr/>	<hr/>
		(521)	(2.393)
Receitas financeiras		4.760	4.917
Despesas financeiras		(246)	(254)
		<hr/>	<hr/>
Resultado financeiro líquido	28	4.514	4.663
Superávit do exercício		<hr/>	<hr/>
		3.993	2.270

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

Demonstrações dos resultados abrangentes

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e 2015

(Em milhares de Reais)

	2016	2015
Superávit do exercício	3.993	2.270
Outros resultados abrangentes	<u>-</u>	<u>-</u>
Resultado abrangente total	<u><u>3.993</u></u>	<u><u>2.270</u></u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Ceará - SEBRAE/CE

Demonstrações das mutações do patrimônio líquido

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e 2015

(Em milhares de Reais)

	Superávit acumulado	Superávit do exercício	Ajuste de avaliação patrimonial	Total do patrimônio líquido
Saldo em 31 de dezembro de 2014	<u>27.812</u>	<u>11.128</u>	<u>16.025</u>	<u>54.965</u>
Incorporação do superávit do exercício anterior	11.128	(11.128)	-	-
Realização do ajuste de avaliação patrimonial	358	-	(358)	-
Superávit do exercício	<u>-</u>	<u>2.270</u>	<u>-</u>	<u>2.270</u>
Saldo em 31 de dezembro de de 2015	<u>39.298</u>	<u>2.270</u>	<u>15.667</u>	<u>57.235</u>
Incorporação do superávit do exercício anterior	2.270	(2.270)	-	-
Realização do ajuste de avaliação patrimonial	257	-	(257)	-
Superávit do exercício	<u>-</u>	<u>3.993</u>	<u>-</u>	<u>3.993</u>
Saldo em 31 de dezembro de 2016	<u>41.825</u>	<u>3.993</u>	<u>15.410</u>	<u>61.228</u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Ceará - SEBRAE/CE

Demonstrações dos fluxos de caixa - Método indireto

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e 2015

(Em milhares de Reais)

	2016	2015
Fluxo de caixa das atividades operacionais		
Superávit do exercício	3.993	2.270
Ajustes para:		
Depreciação e amortização	3.237	2.093
Provisão para devedores duvidosos	550	822
Baixa de imobilizado	-	220
Provisão para perdas diversas	-	133
	<u>7.780</u>	<u>5.538</u>
Redução (aumento) nos ativos:		
Contas a receber de clientes	(1.087)	(391)
Numerários vinculados a convênios e programas	(147)	102
Adiantamentos concedidos	204	(488)
Créditos com o Sistema SEBRAE	(4.906)	(2)
Realizável a longo prazo	(404)	
Outros créditos	(772)	(1.238)
	<u>(7.112)</u>	<u>(2.017)</u>
Aumento (redução) nos passivos:		
Benefícios a empregados de curto prazo	(239)	179
Obrigações com convênios e contratos	84	(101)
Contas a pagar a fornecedores e outras	1.590	321
Obrigações trabalhistas e fiscais	(198)	188
Obrigações com o Sistema SEBRAE	763	2.639
Provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas	(635)	-
	<u>1.365</u>	<u>3.226</u>
Fluxo de caixa líquido decorrente das atividades operacionais	<u>2.033</u>	<u>6.747</u>
Fluxo de caixa de atividades de investimento		
Adições ao ativo imobilizado	(1.387)	(5.959)
Baixa do imobilizado	23	-
Fluxo de caixa usado nas atividades de investimento	<u>(1.364)</u>	<u>(5.959)</u>
Aumento (redução) líquida em caixa e equivalentes de caixa	<u>669</u>	<u>788</u>
Caixa e equivalentes de caixa no final do exercício	27.548	26.879
(-) Caixa e equivalentes de caixa no início do exercício	26.879	26.091
Aumento (redução) líquida em caixa e equivalentes de caixa	<u>669</u>	<u>788</u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

Notas explicativas às demonstrações financeiras

(Em milhares de Reais)

1 Contexto operacional

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Ceará - SEBRAE/CE é uma Entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituído sob 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 empresa; 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 Avenida Monsenhor Tabosa, 777, Centro, Fortaleza-CE.

O âmbito de atuação do SEBRAE/CE constitui-se no apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Ceará, com vistas à melhoria do seu resultado e ao fortalecimento do seu papel social.

A Entidade tem como associados: Caixa Econômica Federal (CEF), Associação Comercial do Ceará (ACC), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Federação Cearense das Associações de Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (FECEMPE), Federação da Agricultura e Pecuária do Estado do Ceará (FAEC), Federação das Associações do Comércio, Indústria, Serviços e Agropecuária do Ceará (FACIC), Universidade Federal do Ceará (UFC), Federação do Comércio do Estado do Ceará (FECOMÉRCIO), Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC), Banco do Nordeste do Brasil S.A. (BNB), Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR-AR/CE), Instituto Euvaldo Lodi (IEL), Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico (CEDE), Agência de Desenvolvimento do Estado do Ceará (ADECE) e Banco do Brasil S.A. (BB).

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

O SEBRAE/CE 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 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 qualquer natureza não são abrangidos pela isenção (Lei nº 9.532/97, art. 12 § 2 e art. 15 § 2).

Com relação à tributação da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - Cofins, o inciso X do art. 14 e o inciso VI do art. 13, ambos da Medida Provisória nº 2.158-35/2001 determinam que as receitas da atividade própria são isentas para serviços sociais autônomos, criados ou autorizados por lei.

A Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), por meio do art. 47 da Instrução Normativa da nº 247/2002, definiu o conceito de receitas da atividade própria, como sendo as derivadas das atividades próprias somente aquelas decorrentes de contribuições, doações, anuidades ou mensalidades fixadas por lei, assembleia ou estatuto, recebidas de associados ou mantenedores, sem caráter contraprestacional direto, destinadas ao seu custeio e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais.

Além de parecer do tributarista Dr. Roque Carrazza, que concluiu estar o SEBRAE sob a égide constitucional da imunidade tributária, a 13ª. Vara Federal de Porto Alegre, em resposta a uma ação ordinária impetrada por uma unidade regional integrante do Sistema SEBRAE, expediu despacho/decisão de 1ª. instância, de que o art. 47 da referida IN é ilegal, e portanto, não restringe a isenção da Cofins de que trata a MP nº 2.158-35/2001. Essa decisão do Poder Judiciário Federal encontra-se atualmente vigente até a data de conclusão destas demonstrações financeiras.

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

Com relação à tributação do Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza - ISSQN sobre as receitas de empresas beneficiadas auferidas, a Entidade possui uma declaração de imunidade da Prefeitura Municipal de Fortaleza, ficando vedada a incidência do imposto sobre os serviços pretasdos.

2 Base de preparação

2.1 Declaração de conformidade e base de mensuração

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

As demonstrações financeiras foram preparadas com base no custo histórico, exceto no caso de classe de ativo imobilizado de terrenos e edificações que foram avaliados ao valor justo (custo atribuído) na data da adoção inicial do Pronunciamento Técnico CPC nº 27, instrumentos financeiros classificados como caixa e equivalentes de caixa (Nota Explicativa nº 4) e o ativo atuarial da parcela de benefício definido do Plano de Benefícios Pós-Emprego patrocinado pela Entidade (Nota Explicativa nº 29).

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 03 de fevereiro de 2017.

2.2 Uso de estimativas e julgamentos

Na preparação destas demonstrações financeiras, a Administração utilizou julgamentos, estimativas e premissas que afetam a aplicação das políticas contábeis da Entidade e os valores reportados dos ativos, passivos, receitas e despesas. Os resultados reais podem divergir dessas estimativas. Ativos e passivos significativos sujeitos a essas estimativas e premissas incluem o valor justo dos ativos financeiros (Nota Explicativa nº 4), a provisão para créditos de liquidação duvidosa (Nota Explicativa nº 5), revisão da vida útil sobre o ativo imobilizado (Nota Explicativa nº 11) provisões para riscos cíveis e fiscais (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 29).

As estimativas e premissas são revisadas de forma contínua. As revisões das estimativas são reconhecidas prospectivamente.

As informações sobre julgamentos realizados na aplicação das políticas contábeis que têm efeitos significativos sobre os valores reconhecidos nas demonstrações financeiras estão descritas a seguir:

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

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

A Entidade determina a taxa de desconto apropriada ao final de cada exercício. Esta é a taxa de juros que deveria ser usada para determinar o valor presente de futuras saídas de caixa estimadas, que devem ser necessárias para liquidar as obrigações do plano. Ao determinar a taxa de desconto apropriada, a Entidade considera as taxas de juros de títulos privados de alta qualidade, sendo estes mantidos na moeda em que os benefícios serão pagos e que têm prazos de vencimento próximos aos prazos das respectivas obrigações de planos de pensão.

Outras premissas importantes para as obrigações de planos de pensão se baseiam, em parte, em condições atuais do mercado. (Informações adicionais estão divulgadas na Nota Explicativa nº 29).

b. Valor justo de instrumentos financeiros

Quando o valor justo de ativos e passivos financeiros apresentados no balanço patrimonial não puder ser obtido de mercados ativos, é determinado utilizando técnicas de avaliação, incluindo o método de fluxo de caixa descontado. Os dados para esses métodos se baseiam naqueles praticados no mercado, quando possível, contudo, quando isso não for viável, um determinado nível de julgamento é requerido para estabelecer o valor justo. O julgamento inclui considerações sobre os dados utilizados como, por exemplo, risco de liquidez, risco de crédito e volatilidade. Mudanças nas premissas sobre esses fatores poderiam afetar o valor justo apresentado dos instrumentos financeiros (Nota Explicativa nº 29).

c. Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas

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

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

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

2.3 Continuidade operacional

As demonstrações financeiras foram preparadas com base na continuidade operacional, que pressupõe que o Sebrae/CE 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/CE apresentou um superávit de R\$ 3.993 para o exercício findo em 31 de dezembro de 2016 e, nesta data, o ativo circulante excede o passivo circulante em R\$ 25.687.

3 Principais políticas 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 é relacionada com a 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 parafiscal das empresas privadas instaladas no país) ao SEBRAE Nacional, que por sua vez repassa os recursos às Unidades regionais do Sistema SEBRAE.

As receitas de Contribuição do Nacional - CSN é relacionada à 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 (incluindo os ativos designados pelo valor justo por meio do resultado) são reconhecidos inicialmente na data da negociação, que é a data na qual a Entidade se torna uma das partes das disposições contratuais do instrumento. A Entidade classifica os ativos financeiros não derivativos nas seguintes categorias: ativos financeiros registrados pelo valor justo por meio do resultado e empréstimos e recebíveis.

Ativos financeiros registrados pelo valor justo por meio do resultado

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

Empréstimos e recebíveis

Esses ativos são mensurados inicialmente pelo valor justo acrescido de quaisquer custos de transação atribuíveis. Após o reconhecimento inicial, os empréstimos e recebíveis são medidos pelo custo amortizado utilizando o método dos juros efetivos.

Os empréstimos e recebíveis abrangem o contas a receber, outros créditos, numerários vinculados a projetos e convênios, créditos com o Sistema SEBRAE.

Caixa e equivalentes de caixa

Caixa e equivalentes de caixa abrangem saldos de caixa e aplicações financeiras 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

Um passivo financeiro é classificado como mensurado pelo valor justo por meio do resultado caso seja classificado como mantido para negociação ou designado como tal no momento do reconhecimento inicial. Os custos da transação são reconhecidos no resultado conforme incorridos. Passivos financeiros mensurados pelo valor justo por meio do resultado são mensurados pelo valor justo e mudanças no valor justo desses passivos, incluindo ganhos com juros e dividendos, são reconhecidos no resultado do exercício.

Outros passivos financeiros não derivativos são mensurados inicialmente pelo valor justo deduzidos de quaisquer custos de transação atribuíveis. Após o reconhecimento inicial, esses passivos financeiros são mensurados pelo custo amortizado utilizando o método dos juros efetivos.

A Entidade tem os seguintes passivos financeiros não derivativos: contas a pagar a fornecedores e outros, obrigações com o Sistema SEBRAE, obrigações Trabalhistas e fiscais, obrigações com convênios e contratos.

Fornecedores e outras contas a pagar

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

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

Quaisquer ganhos e perdas na alienação de um item do imobilizado são reconhecidos no resultado.

(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

A depreciação é calculada para amortizar o custo de itens do ativo imobilizado, líquido de seus valores residuais estimados, utilizando o método linear baseado na vida útil estimada dos itens. A depreciação é reconhecida no resultado. 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.

As taxas médias estimadas são as seguintes:

	2016	2015
Edifícios	4%	4%
Máquinas e equipamentos (a)	6 a 10%	4 a 7,5%
Utensílios e acessórios (a)	5 a 39%	6 a 10%
Equipamentos de informática	6,67 a 33,33%	6,67 a 33,33%
Veículos	50%	50%
Instalações	10%	10%
Benfeitorias em propriedade de terceiros (a)	2,5 a 14,3%	2 a 14%

(a) Vide nota explicativa do imobilizado sobre essas modificações de taxas de depreciação.

Os métodos de depreciação, as vidas úteis e os valores residuais são revistos a cada data de balanço e ajustados caso seja apropriado.

e. Intangível

Ativos intangíveis que são adquiridos pela Entidade e que têm vidas úteis finitas são mensurados pelo custo, deduzido da amortização acumulada e das perdas por redução ao valor recuperável acumuladas.

A amortização é reconhecida no resultado baseando-se no método linear baseada nas vidas úteis estimadas de ativos intangíveis, a partir da data em que estes estão disponíveis para uso.

Os métodos de amortização, as vidas úteis e os valores residuais são revistos a cada data de balanço e ajustados caso seja apropriado.

f. Perda por redução ao valor recuperável de ativos não financeiros (Impairment)

Os ativos não financeiros, incluindo o ativo imobilizado e o intangível, são revistos para se identificar perdas não recuperáveis sempre que eventos ou alterações nas circunstâncias indicarem que o valor contábil pode não ser recuperável. Quando aplicável, a perda é reconhecida pelo montante em que o valor contábil do ativo ultrapassa seu valor recuperável, que é o maior entre o preço líquido de venda e o valor em uso de um ativo. Para fins de avaliação, os ativos são agrupados no nível mais baixo para o qual existem fluxos de caixa identificáveis separadamente.

g. Provisões

As provisões são reconhecidas apenas quando existe uma obrigação presente (legal ou implícita) resultante de evento passado, seja provável que para a solução dessa obrigação ocorra uma saída de recursos e o montante da obrigação passa a ser razoavelmente estimado. As provisões são constituídas, revista e ajustadas de modo a refletir a melhor estimativa nas datas das demonstrações. 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)

h. Benefícios a empregados

Benefícios de curto prazo

Obrigações de benefícios de curto prazo a empregados são reconhecidas como despesas de pessoal conforme o serviço correspondente seja prestado. O passivo é reconhecido pelo montante do pagamento esperado caso a Entidade tenha uma obrigação presente legal ou construtiva de pagar esse montante em função de serviço passado prestado pelo empregado e a obrigação possa ser estimada de maneira confiável. (Nota Explicativa nº 12)

Benefícios pós-emprego

O cálculo da obrigação de plano de benefício definido é realizado anualmente por um atuário qualificado utilizando o método de crédito unitário projetado.

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Ceará - SEBRAE/CE é um dos patrocinadores solidários do plano de benefícios SEBRAEPREV, administrado e executado pelo SEBRAE Previdência - Instituto SEBRAE de Seguridade Social. O plano possui características de contribuição definida cujos percentuais são baseados na folha de pagamento, sendo essas contribuições levadas ao resultado quanto incorridas, exceto pelo risco vinculado a projeção de contribuições em caso de invalidez ou morte. Essa parcela de risco gera a obrigação atuarial de benefício pós-emprego sob a qual o SEBRAE/CE reconhece uma despesa de benefícios a empregados no resultado de cada exercício durante a carreira ativa de sua população.

Quando os benefícios de um plano são incrementados, a porção do benefício incrementado relacionada a serviços passados prestados pelos empregados é reconhecida imediatamente no resultado. A entidade reconhece ganhos e perdas na liquidação de um plano de benefício definido quando a liquidação ocorre. (Nota Explicativa nº 29)

4 Caixa e equivalentes de caixa

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
³ Contas bancárias (i)	599	1.847
Aplicações financeiras (ii)	<u>26.949</u>	<u>25.032</u>
Total	<u>27.548</u>	<u>26.879</u>

- (i) São disponibilidades imediatas em caixa e em contas correntes bancárias, cuja posição, nos exercícios findo em 31 de dezembro de 2016 e 2015, se encontram a seguir descrita:

Bancos	31/12/2016	31/12/2015
Banco do Brasil	106	903
Caixa Econômica Federal	454	272
Banco do Nordeste	24	503
Bradesco	-	1
Itaú	<u>15</u>	<u>168</u>
Total	<u>599</u>	<u>1.847</u>

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

Bancos	Modalidade do fundo	31/12/2016	31/12/2015
Banco do Brasil	BB Milênio Curto Prazo	11.266	21.129
Caixa Econômica Federal	Fundo Institucional Curto Prazo	15.506	3.804
Bradesco	Fundos	181	-
Bradesco	CDB	5	146
Provisão para IRRF		<u>(9)</u>	<u>(47)</u>
Total		<u>26.949</u>	<u>25.032</u>

Todas as aplicações financeiras que são classificadas como caixa e equivalente de caixa - veja prática contábil, item (b) - possuem liquidez diária e o resgate antecipado não ocasiona perdas financeiras significativas. As aplicações em fundos são atualizadas com base na cota divulgada em cada mês. O valor justo dos ativos é igual ao valor contábil registrado. As aplicações financeiras possuem taxa média de remuneração de 1,16% ao mês (1,14% em 2015).

5 Contas a receber de clientes

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Clientes (i)	3.877	2.770
Cheques a apresentar (ii)	37	33
Cheques devolvidos (ii)	2	10
Cartões de crédito (ii)	122	138
(-) provisão para redução ao valor recuperável (iii)	<u>(2.045)</u>	<u>(1.495)</u>
Total	<u>1.993</u>	<u>1.456</u>

- (i) Saldos de créditos a receber decorrem da prestação de serviços com cursos, treinamentos, feiras, elaboração de projetos e consultorias.
- (ii) Os valores de cheques e cartão de crédito são originados das vendas de cursos, consultorias, feiras que compõem a receita de empresa beneficiada.
- (iii) Provisão constituída com base na expectativa de não recebimento financeiro nas vendas não liquidadas há mais de 180 dias da data do seu vencimento. No exercício foi constituído um acréscimo na provisão para devedores de R\$ 551.

Movimento da provisão para redução ao valor recuperável

	2016	2015
Saldo inicial	1.495	673
Constituição	551	823
Reversão de provisão	<u>(1)</u>	<u>(1)</u>
Total da provisão	<u>2.045</u>	<u>1.495</u>

6 Numerários vinculados a convênios e programas

Bancos	31/12/2016	31/12/2015
Banco do Brasil	616	444
Caixa Econômica Federal	<u>-</u>	<u>25</u>
Total	<u>616</u>	<u>469</u>

Correspondem a recursos financeiros vinculados a programas, projetos e convênios, que estão sobre execução do SEBRAE/CE e que são apresentados separadamente da rubrica “Caixa e Equivalentes de Caixas”, pois não constituem disponibilidade para a manutenção dos processos administrativos e operacionais da Entidade, conforme pronunciamento técnico CPC 03. Os saldos das contas vinculadas compreendem a soma dos aportes financeiros de parceiros e a contrapartida do próprio SEBRAE/CE. A utilização de conta única para movimentação e aporte financeiro é prevista nos contratos dos convênios. As obrigações com parceiros em face dos depósitos recebidos são registradas na rubrica “Obrigações com Convênios e Contratos”, conforme e detalhadas na nota explicativa nº 12. No exercício de 2016, tivemos a celebração do convênio entre o SEBRAE/CE e a Companhia Siderúrgica do Pecém (CSP), que tem como objetivo capacitar os arranjos produtivos da região melhorando a qualidade dos serviços a ser prestados à CSP.

Estes recursos vinculados são mantidos em aplicações com retornos semelhantes aos numerários livres.

7 Adiantamentos concedidos

O grupo é formado pelos adiantamentos a empregados e a terceiros e por créditos diversos relativo à contribuição social a receber do exercício anterior, conforme apresentado a seguir:

	31/12/2016	31/12/2015
Adiantamentos a empregados e a terceiros (a)	737	474
Créditos diversos (b)	-	29
Outros créditos (c)	<u>175</u>	<u>613</u>
Total	<u>912</u>	<u>1.116</u>

- (a) Adiantamentos a funcionários consistem no pagamento antecipado de 13º salário quando solicitado pelo funcionário ao tirar férias de férias e adiantamento de diárias.
- (b) Créditos diversos refere-se ao saldo de depósitos judiciais e valores a receber de funcionários relacionados com ressarcimento de despesas.
- (c) Outros créditos referem-se a direitos a receber de funcionários cedidos as outras entidades e despesas antecipadas.

8 Transações com partes relacionadas

São definidos como partes relacionadas os seguintes entes:

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

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

Transações com o Sistema SEBRAE

a. Créditos com o Sistema SEBRAE

Descrição	31/12/2016			31/12/2015		
	Circulante	Não circulante	Total	Circulante	Não circulante	Total
Recursos de CSO a receber (i)	3.938	-	3.938			
Recursos de CSN a receber (ii)	988			16	-	16
Recursos de CSO Ressarcimentos (iii)	-	-	988	4	-	4
Total	4.926	-	4.926	20	-	20

- (i) Conforme diretrizes orçamentárias definidas para a elaboração do Plano Plurianual do período de 2016 a 2019 e do orçamento de 2016 do sistema SEBRAE são estabelecidas as receitas sociais ordinárias para cada unidade do SEBRAE. No exercício de 2016 foram executados 77% do recurso da CSO - Contribuição Social Ordinária com direito a receber em 2017 o valor de R\$ 3.938 referente ao saldo de CSO de dezembro/2016.
- (ii) Conforme diretrizes orçamentárias definidas para a elaboração do Plano Plurianual do período de 2016 a 2019 e do orçamento de 2016 do sistema SEBRAE são estabelecidas as receitas sociais ordinárias para cada unidade do SEBRAE. No exercício de 2016 foram executados 81% do recurso da CSN - Contribuição Social do Nacional com direito a receber em 2016 o valor de R\$ 987 e um saldo a devolver de R\$ 4.991 (nota 8.b) a ser descontado na liberação dos recursos de CSO em 2017.
- (iii) Em outros créditos a receber o SEBRAE/CE possui direito a receber de valores de CSO - Ressarcimento referente a viagens patrocinadas pelo SEBRAE/NA que foram executadas no exercício de 2015, porém com ressarcimento previsto para o exercício seguinte no valor de R\$ 4.

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

b. Obrigações com o Sistema SEBRAE

Descrição	31/12/2016			31/12/2015		
	Circulante	Não circulante	Total	Circulante	Não circulante	Total
CSN a devolver (i)	4.991	-	4.991	3.096	-	3.096
CDN. 397/2.013 - Imobilização (ii)	1.673	7.949	9.622	1.578	8.943	10.521
CT. 538/14 Aquisição de licenças Microsoft	175	-	175	233	175	408
Total	6.839	7.949	14.788	4.907	9.118	14.025

- (i) Nesta rubrica são registradas as obrigações com o SEBRAE/NA, relativo aos recursos de “Contribuições Sociais Nacionais - CSN”, recebidos e ainda não aplicados nos projetos específicos a que se destinam. Por ocasião do encerramento do exercício, conforme prevê a IN 37-15, o valor da CSN não utilizado será devolvido ao SEBRAE/NA. O registro mensal da receita CSN é feito com base nas informações do relatório de transferência do Sistema de Monitoramento Estratégico (SME). Ao final do exercício de 2016 os acertos contábeis no SEBRAE/CE 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.

- (ii) O Saneamento Financeiro de Imobilização foi um empréstimo contraído para reforma da Sede do SEBRAE/CE no prazo de 96 meses no total recebido de R\$ 11.316 utilizando como índice de correção a TJLP. O empréstimo foi obtido em 2013 com liberação inicial de R\$ 6.000 e o restante liberado em 2014 no valor de R\$ 5.316. A data final de encerramento do empréstimo se dará em agosto de 2022.
- (iii) Em 6 de julho de 2016, o SEBRAE Nacional emitiu nova redação para a IN nº 37, normativo que trata sobre os critérios e os 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 nº 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 nº 37 alterada em julho de 2016, do SEBRAE Nacional perante os SEBRAEs regionais de repasse de quaisquer recursos de CSO-Saldo ainda não repassados e apurados de acordo com a sistemática vigente anteriormente com liquidação até o final do exercício de 2016.

c. *Transações de resultado*

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Contribuição Social Ordinária (CSO)	78.365	70.196
Contribuição Social Nacional (CSN)	<u>16.732</u>	<u>43.870</u>
Total	<u><u>95.097</u></u>	<u><u>114.066</u></u>

As transações que afetam o resultado correspondem às contribuições sociais ordinárias, conforme distribuição definida pelo SEBRAE/NA, com base nos valores efetivamente arrecadados mensalmente.

d. *Operações com pessoal-chave da Administração*

Empréstimos para diretores

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

Remuneração de pessoal-chave da Administração

Contemplam os membros do Conselho Deliberativo, Fiscal e Diretoria Executiva. De acordo com o art.9º. , inciso VII do Estatuto Social do SEBRAE Nacional e Art. 6º. Do Estatuto Social dos SEBRAE/UF é princípio sistêmico a não remuneração dos membros dos Conselhos Deliberativos e Fiscal. É competência dos Conselhos Deliberativo Nacional - CDN e Estadual - CDE a definição de remuneração e benefícios da Diretoria Executiva.

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

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Remuneração	1.110	986
Benefícios	<u>385</u>	<u>342</u>
Total	<u><u>1.495</u></u>	<u><u>1.328</u></u>

Os valores envolvendo a Entidade de previdência complementar - SEBRAEPREV - estão descritos na Nota Explicativa nº 29.

9 Transações com convênios e demais créditos

É formado pelas despesas antecipadas e transações com convênios a executar, despesas antecipadas, conforme apresentado a seguir:

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Despesas antecipadas (i)	50	90
Transações com convênios a executar (ii)	<u>5.200</u>	<u>4.388</u>
Total	<u><u>5.250</u></u>	<u><u>4.478</u></u>

- (i) Referente a seguros dos bens móveis e imóveis compostos por equipamentos, máquinas, móveis e utensílios e demais instalações relacionadas aos prédios administrativos, componentes do ativo imobilizado, conforme os critérios de riscos constantes do relatório técnico, que estão cobertos até 14 de maio de 2017, por contrato de seguro para riscos nomeados contra incêndio, raio, explosão e danos elétricos, cujo custo do prêmio foi de R\$ 3, conforme apólice de nº 5177201662180016065 e veículos, cujo custo do prêmio foi de R\$ 84 que estão cobertos até 20 de agosto de 2017.
- (ii) Convênios registrados em outros créditos até a confirmação da prestação de contas pelo prestador de serviço junto ao SEBRAE/CE.

10 Realizável a longo prazo

É formado pelos direitos a receber de longo prazo da entidade, conforme apresentado a seguir:

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Depósitos realizáveis a longo prazo (a)	<u>404</u>	<u>-</u>
Total	<u><u>404</u></u>	<u><u>-</u></u>

- (a) Referentes a depósito para garantia de pagamento da intimação dos Processos do INSS de nºs 10380.017488/2008.04, 10380.017472/2008-93, 10380.017486/2008-15 e 10380.017486/2008-15 da Secretaria da Receita Federal, referentes a Contribuições Sociais, Previdenciárias e Contribuição de empregado para previdência complementar, quando foi instituída a provisão de riscos no longo prazo no valor de R\$ 383.

11 Ativo Imobilizado

Composição do ativo imobilizado em 31 de dezembro de 2016

Descrição	Taxa média de depreciação a.a.	Saldo em 31/12/2015	Aquisições	Baixa	Transferências	Valor em 31/12/2016
Custo contábil						
Terreno		13.687	-	-	-	13.687
Edificações	4%	17.893	-	-	-	17.893
Móveis e utensílios	5 a 39%	3.338	9	-	-	3.347
Veículos e acessórios	50%	1.544	85	(106)	-	1.523
Máquinas/equipamentos	6 a 10%	2.574	103	(26)	-	2.651
Equipamentos de Informática	6,67 a 33,33%	4.019	1.180	(33)	-	5.166
Instalações	10%	11.866	10	(9)	-	11.867
Imobilizado em andamento	-	-	-	-	-	-
Benfeitorias	2,5 a 14,3%	618	-	-	-	618
Total do custo		55.539	1.387	(174)	-	56.752
Depreciação acumulada						
Terreno						
Edificações	4%	(5.046)	(714)	-	-	(5.760)
Móveis e utensílios	5 a 39%	(463)	(206)	-	-	(669)
Veículos e acessórios	50%	(1.228)	(152)	106	-	(1.274)
Máquinas/equipamentos	6 a 10%	(586)	(193)	16	-	(763)
Equipamentos de Informática	6,67 a 33,33%	(2.108)	(760)	27	-	(2.841)
Instalações	10%	(260)	(1.184)	1	-	(1.443)
Bens de terceiros	2,5 a 14,3%	(399)	(10)	-	-	(409)
Total da depreciação acumulada		(10.090)	(3.219)	150	-	(13.159)
Total líquido		45.449	(1.832)	(24)	-	43.593

Composição do ativo imobilizado em 31 de dezembro de 2015

Descrição	Taxa média de depreciação a.a.	Saldo em 31/12/2014	Aquisições	Baixa	Transferências	Valor em 31/12/2015
Custo contábil						
Terreno	-	13.687	-	-	-	13.687
Edificações	4%	11.188	-	(47)	6.751	17.893
Móveis e utensílios	6 a 10%	2.928	414	(10)	7	3.338
Veículos e acessórios	50%	1.935	266	(657)	-	1.544
Máquinas/equipamentos	4 a 7,5%	1.197	251	(160)	1.286	2.574
Equipamentos de Informática	6,67 a 33,33%	3.432	882	(295)	-	4.019
Instalações	10%	55	2	-	11.810	11.866
Imobilizado em andamento	-	15.930	4.144	-	(20.075)	-
Benfeitorias	2 a 14%	397	-	-	221	618
Total do custo		50.749	5.959	(1.169)	-	55.539
Depreciação acumulada						
Terreno	-					
Edificações	4%	(4.572)	(484)	10	-	(5.046)
Móveis e utensílios	6 a 10%	(211)	(262)	10	-	(463)
Veículos e acessórios	50%	(1.456)	(304)	532	-	(1.228)
Máquinas/equipamentos	4 a 7,5%	(592)	(100)	106	-	(586)
Equipamentos de Informática	6,67 a 33,33%	(1.731)	(668)	291	-	(2.108)
Instalações	10%	(26)	(234)	-	-	(260)
Bens de terceiros	2 a 14%	(397)	(2)	-	-	(399)
Total da depreciação acumulada		(8.985)	(2.054)	949	-	(10.090)
Total líquido		41.764	3.905	(200)	-	45.449

No exercício de 2016 no SEBRAE/CE houve adições no montante total de R\$ 1.387, referente a novas aquisições de bens patrimoniais.

Foi efetuado no final do exercício de 2016 o leilão 01/2016 da venda de veículo, equipamentos de informática e máquinas e equipamentos gerando uma receita de alienação de bens patrimoniais no montante de R\$ 38.

Foram efetuadas baixa de bens patrimoniais no montate de R\$ 174 referente bens que foram leiloados no exercício de 2016.

Em 2016 a Administração da Entidade efetuou uma nova estimativa de vida útil dos bens móveis de acordo com o parecer da comissão de patrimônio, alterando as taxas de depreciação de Móveis e Utensílios em 5% a 39% (6 a 10% anterior), Máquinas e Equipamentos de 6% a 10% (4 a 7,5% anterior) e Bens de terceiros de 2,5 a 14,3% (anterior 2 a 14%), refletido de forma prospectivas nas referidas demonstrações financeiras intermediárias. Os impactos restrospectivos não são relevantes.

12 Benefícios a empregados de curto prazo

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

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Remuneração variável a pagar	1.197	1.033
Salários e Proventos a pagar	92	-
Encargos sociais a recolher	60	436
Consignações em folha de pagamento	-	-
Provisões s/folha de pagamento	<u>3.043</u>	<u>3.162</u>
	<u>4.392</u>	<u>4.631</u>

Remuneração variável a pagar

Refere-se a provisão da remuneração variável de 2016 a ser paga em fevereiro de 2017, provisão em salários e proventos e encargos sociais a recolher FGTS rescisório do funcionário que aderiu ao PDI (plano de desligamento incentivado) em 2016 que será liquidado em janeiro de 2017.

Os valores registrados em remuneração variável referem-se ao prêmio por atingimento de metas concedidos a todos os empregados e diretores, por seus esforços no alcance dos objetivos da Entidade, considerando a metodologia de avaliação de desempenho e distribuição de prêmios, na forma do Sistema de Gestão de Pessoas - SGP, observando-se a disponibilidade financeira do SEBRAE - CE. O pagamento da remuneração variável está programado para fevereiro de 2016. A base de cálculo para provisão da remuneração variável de 2016 teve como base o valor total pago em 2016 referente a 2015 mais acréscimos dos reajustes salariais do acordo coletivo em maio e julho de 2016.

Em 2016 foi aprovado o PDI Resolução CDE 006/2016 e Resolução Direx 031/2016.

Aderiram ao Plano de desligamento incentivado um total de 13 funcionários gerando um custo de incentivo na ordem de R\$ 1.370, sendo que 12 (doze) se desligaram em 2016 ficando apenas 1(um) funcionário com desligamento para janeiro de 2017.

13 Obrigações com convênios e contratos

Refere-se a saldos de recursos resultantes de Convênios, ainda não utilizados, conforme demonstrado abaixo:

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
SEBRAE Petrobrás 2009	10	4
SEBRAE 7 11 2006 FINEP	231	207
SEBRAE CSP	27	-
FINEP SEBRAE 7 11 2006	146	137
SEBRAE M DIAS BRANCO	37	-
Convênios a Pagar	6	-
SEBRAE MBC	-	25
	<u>457</u>	<u>373</u>

Em 2016, tivemos a celebração do convênio firmado entre o SEBRAE/CE e a Companhia Siderúrgica do Pécem (CSP), que tem como objetivo capacitar os arranjos produtivos da região, melhorando a qualidade dos serviços a serem prestados à CSP.

Foram encerrados em 2016 os convênios SEBRAE MBC e SEBRAE Gerdau Serallheiros.

14 Contas a pagar a fornecedores e outras

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

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Fornecedores de materiais e serviços	2.811	1.174
Adiantamento de clientes	-	34
Outras contas a pagar	1	14
	<u>2.812</u>	<u>1.222</u>

15 Obrigações trabalhistas e fiscais

A composição das obrigações compõem as retenções na fonte de verbas trabalhistas (folha de pagamento) e retenções dos prestadores de serviços que são contratados pelo SEBRAE/CE no ano de 2016.

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Imposto de renda s/salários a recolher	189	180
Imposto de renda s/serviços PF a recolher	5	4
Imposto de renda s/serviços PJ a recolher	59	102
ISS s/serviços de PF retidos	1	1
INSS retido s/serviços de PF	-	1
INSS retido s/serviços de PJ	143	118
PIS a recolher folha	18	14
INSS s/serviços de PF (20%)	-	4
IR s/13º salário	208	183
PIS s/13º salário	14	14
ISS s/serviços PJ retido	244	327
PIS/COFINS/CSLL retido s/serviços	177	308
Total	<u>1.058</u>	<u>1.256</u>

16 Provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas

A composição das obrigações, por natureza, relacionadas aos processos judiciais e administrativos classificados pela assessoria interna do SEBRAE/CE como risco “provável” de perda estão assim demonstradas:

Descrição	Depósitos judiciais		Provisão	
	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015
Riscos cíveis	-	16	128	128
Riscos trabalhistas	404	-	383	418
Riscos fiscais	-	-	-	600
Total	<u>404</u>	<u>16</u>	<u>511</u>	<u>1.146</u>
Circulante	-	16	-	635
Não circulante	404	-	511	511

Riscos cíveis

A provisão para risco cível é decorrente da intimação do processo de nº 0032640-63.2013.8.06.0000 da MOB Serviços de telecomunicações ocorrida em 2013 que gerou uma cobrança de R\$ 128.

Riscos trabalhistas

Os riscos trabalhistas devem-se aos seguintes processos:

- (a) A Entidade recebeu a intimação no mês de fevereiro de 2014, referente aos processos de nº 10380.017488/2008.04, 10380.017472/2008-93, 10380.017486/2008-15 e 10380.017486/2008-15 da Secretária da Receita Federal, referente a Contribuições Sociais, Previdenciárias e Contribuição de empregado para previdência complementar, quando foi instituída a provisão de riscos no longo prazo no valor de R\$ 383.

17 Patrimônio líquido

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Superávit acumulado (a)	41.825	39.298
Superávit do exercício (b)	3.993	2.270
Ajuste de avaliação patrimonial (c)	<u>15.410</u>	<u>15.667</u>
	<u>61.228</u>	<u>57.235</u>

- (a) **Superávits acumulados**
Refere-se aos resultados apurados em exercícios anteriores.
- (b) **Superávit do exercício**
Representa o resultado auferido no exercício social corrente. Após deliberação pela Administração, esses valores são absorvidos pelo patrimônio líquido social da Entidade.
- (c) **Ajuste de avaliação patrimonial**
O saldo de ajuste de avaliação patrimonial é 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.

18 Receitas com contribuição social

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Contribuição Social Ordinária - CSO (a)	78.365	70.196
Contribuição Social do Nacional - CSN (b)	<u>16.732</u>	<u>43.870</u>
	<u>95.097</u>	<u>114.066</u>

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. A CSO em 2016 apresentou um acréscimo de 11,64% em relação ao mesmo período de 2015.

b. Contribuição Social Nacional (CSN)

Nesta conta são registradas as contribuições sociais nacional, conforme execução de projetos/atividades vinculadas a recursos CSN no exercício corrente. O saldo não executado será devolvido ao SEBRAE/NA quando do repasse da CSO do mês de março de 2017. A CSN em 2016 apresentou um decréscimo de 61,8% em relação ao mesmo período de 2015.

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:

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Treinamentos	776	1.169
Consultoria	3.885	4.461
Feiras	455	666
Elaboração de projetos	5	39
Palestras	50	15
EMPRETEC	186	258
Outras	<u>-</u>	<u>11</u>
	<u>5.357</u>	<u>6.619</u>

Em 2016 tivemos um decréscimo na apuração da receita de empresa beneficiada de 19,1% em relação ao mesmo período de 2015

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/CE. Em 2016 não tivemos execução de receita de convênio com o SEBRAE/NA. Em 2016 tivemos um acréscimo na execução de receita de convênios com parceiros na ordem de 104,7% em relação a 2015 como principal executor os recursos do convênio SEBRAE E CSP.

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Receitas de convênios com SEBRAE/NA	-	35
Receitas de convênios com Parceiros	<u>143</u>	<u>70</u>
	<u>143</u>	<u>105</u>

21 Outras receitas operacionais

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Recuperação e restituições (i)	582	1.011
Recuperação/restituição convênios	44	32
Recuperação e restituição de pessoal cedido (ii)	1.853	1.811
Variações monetárias ativas	1	1
Outras receitas	-	-
Receitas na reversão de provisão	-	-
Receitas de exercícios anteriores (iii)	695	468
Receita na alienação de ativo imobilizado	38	119
	<u>3.213</u>	<u>3.442</u>

(i) **Recuperação e restituições**

Referem-se a recuperação de valores de créditos sem comprovação (não identificados) recebidos no exercício e valores recuperáveis descontados em folha de pagamento.

(ii) **Recuperação e restituição de pessoal cedido**

Os valores se devem a contrapartida de custos do pagamento de salários, encargos e benefícios sociais de funcionários que foram cedidos a outras instituições.

(iii) **Receita de exercícios anteriores**

O valor refere-se a devolução de recursos de convênios de exercícios anteriores não executados.

22 Despesas com pessoal, encargos e benefícios sociais

Nesta rubrica são alocados os custos com salários e proventos, encargos sociais e benefícios dos funcionários do SEBRAE/CE, conforme descrito abaixo:

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Salário e proventos	(17.703)	(16.441)
13º. Salário	(1.399)	(1.324)
Férias	(2.110)	(1.965)
Outros Gastos com Pessoal	(1.370)	-
Encargos sociais	(7.498)	(6.506)
Benefícios sociais	<u>(6.657)</u>	<u>(5.650)</u>
	<u>(36.737)</u>	<u>(31.886)</u>

Em 2016 tivemos um acréscimo na execução das despesas com pessoal, encargos e benefícios sociais na ordem de 15,2% em relação a 2015 em virtude do Programa de Desligamento Incentivado e da saída de 16 funcionários no 1º semestre de 2016.

Foi aprovado o Programa de Desligamento conforme Resolução CDE 006/2016 e Resolução Direx 031/2016. O plano de desligamento incentivado mediante a incentivos programados tornou-se prática usual entre as empresas que buscam adequar às necessidades de mercado e o contexto econômico-financeiro vigente.

Aderiram ao Plano de desligamento incentivado um total de 13 funcionários gerando um custo de incentivo na ordem de R\$ 1.370, sendo que 12(doze) se desligaram em 2016 ficando apenas 1(um) funcionário com desligamento para janeiro de 2017.

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.

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Instrutoria e consultoria	(25.597)	(47.870)
Serviços técnicos e especializados	(3.304)	(3.845)
Manutenção, segurança e limpeza	(4.060)	(3.780)
Demais serviços contratados	(10.679)	(14.916)
Encargos sociais sobre serviços de terceiros	<u>(49)</u>	<u>(58)</u>
	<u>(43.689)</u>	<u>(70.469)</u>

Em 2016 tivemos uma redução significativa na execução com serviços profissionais e contratados em virtude em parte da indefinição na redução dos recursos programados para 2016, que só foi regularizado a partir de do 2º trimestre do ano e pela conjuntura econômica do país, ocasionando uma redução na ordem de 38% em relação aos mesmo período de 2015.

24 Custos e despesas de operacionalização

Nesse grupo são registrados todos os gastos referente aos diversos projetos da Entidade.

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Despesa de viagem	(2.566)	(4.931)
Alugueis e encargos	(2.346)	(2.689)
Divulgação, anúncios, publicidade e propaganda	(2.752)	(3.055)
Serviços gráficos e de reprodução	(971)	(1.077)
Serviço de comunicação em geral	(923)	(825)
Materiais de consumo	(1.449)	(2.014)
Demais custo e despesas gerais	<u>(1.699)</u>	<u>(1.835)</u>
	<u>(12.706)</u>	<u>(16.426)</u>

Em 2016 tivemos uma redução significativa na execução com custos e despesas de operacional em virtude em parte da indefinição na diminuição dos recursos programados para 2016, ocasionando uma redução por parte do SEBRAE/CE para se adequar a nova realidade orçamentária e um melhor controle no custos de manutenção da entidade, gerando uma redução na ordem de 22,6% em relação aos mesmo período de 2015.

25 Despesas com programas e convênios

Entidade	Projeto	Convênios	31/12/2016	31/12/2015
Assoc da Ind de Peças	Fortalecimento do Comércio de Fortaleza	0034.13	-	-
Assoc Bras dos Criadores Suínos	Setorial Agronegócio	0009.15	-	(25)
Assoc Brejosantense de Ap	Território da Cidadania	0024.14	-	(30)
Assoc Cearense dos Atacadistas ACAD	Fortalecimento do Comércio de Fortaleza	0025.12	-	(80)
Assoc de Criadores de Caprinos ACCOA	Território da Cidadania	0025.14	-	(130)
Assoc dos Criadores do Ceará ACC	Setorial Agronegócios	0031.14	-	(115)
Assoc dos Criadores do Ceará - ACC	Setorial Agronegócios	0031.15	(115)	-
Assoc dos Carnicicultores da Costa Negra	Setorial Agronegócios	0066.12	(20)	-
Assoc dos Carnicicultores da Costa Negra	Setorial Agronegócios	0041.15	(98)	-
Assoc dos Empreendedores de Turismo, Artesanato				
ASSETUC	Comércio e Serviço	0045.15	(60)	-
Assoc dos Municípios do Est do CE	Comércio e Serviço	0041.12	(27)	-
Assoc da Ind de Peças	Fortalecimento do Comércio e Serviço	0023.14	-	(170)
Assoc da Ind de Peças	Comércio e Serviço	0047.15	(55)	-
Assoc da Ind de Peças	Comércio e Serviço	0017.15	(80)	-
Assoc da Ind de Peças	Comércio e Serviço	0014.13	(60)	-
Assoc da Ind de Peças	Comércio e Serviço	0006.16	(246)	-
Assoc da Ind de Peças	Comércio e Serviço	0033.15	(80)	-
Assoc da Ind de Peças	Desenv. Do Com e Serv da Ibiapaba	0032.14	-	(100)
Assoc da Ind de Peças	Fortalecimento do Comércio de Fortaleza	0014.14	-	(411)
Assoc do Emp de Turismo, Art de Cascavel	Desenv da MR Cascavel no Litoral Leste	0035.14	-	(60)
Assoc dos Suinocultores	Setorial Agronegócios	0042.14	(16)	(44)
Assoc Suinocultores	Agronegócios da Reg. Metropolitana de Fortal	0029.11	(60)	-
Câmara Brasil Portugal	Comércio e Serviço	0011.14	(70)	-
Câmara de Dirigentes Lojistas de Santa Quitéria	Comércio e Serv dos Sertões de Crateús	0044.14	-	(145)
Câmara de Dirigentes Lojistas de Santa Quitéria	Sertões de Crateús	0001.16	(50)	-
Fábricas Associados de Marco	Comércio e Serviço	0041.14	(110)	-
Fed da Agricultura	Agronegócio da Região Metropolitana	0021.13	-	(7)
Fed da Agricultura	Setorial Agronegócios	0007.14	-	(500)
Fed da Agricultura	Setorial Agronegócios	0006.15	(600)	-
Fed das Assoc Com do CE ACC	Regional Fortaleza	0002.16	(87)	-
FCDL Fed das Câmaras de Dir	Fortalecimento do Comércio de Fortaleza	0015.13	-	(100)
Fed do Com Est do CE	Fortalecimento do Comércio	0010.13	-	(27)
Fed do Com Est do CE	Fortalecimento do Fortaleza	0011.13	-	(14)
Fed do Com Est do CE	Fortalecimento do Comércio de Fortaleza	0017.13	-	(21)
Fed do Com Est do CE	Fortalecimento do Comércio de Fortaleza	0037.15	(334)	-
Fed do Com Est do CE	Fortalecimento do Comércio de Fortaleza	0038.15	(36)	-
Fed do Com Est do CE	Fortalecimento do Comércio de Fortaleza	0039.15	(64)	-
Fed do Com Est do CE	Fortalecimento do Comércio de Fortaleza	0004.14	-	(296)
Fed das Ind do Est do Ce FIEC	Comércio de Fortaleza	0027.16	(182)	-
Fed das Ind do Est do Ce FIEC	Comércio e Serviços	0040.15	(40)	-
FEMICRO	Articulação de Políticas Públicas	0030.14	-	(50)
FEMICRO	Articulação de Políticas Públicas	0016.15	(60)	-
Fund Demócrito Rocha	Articulação de Políticas Públicas	0020.14	-	(100)
Fund Demócrito Rocha	Articulação de Políticas Públicas	0010.15	(400)	-
Fund Demócrito Rocha	Articulação de Políticas Públicas	0040.14	(50)	-
Fund Demócrito Rocha	Articulação de Políticas Públicas	0049.15	(100)	-
Inst Caju Nordeste	Regional Norte	0037.14	(30)	-
Inst Caju Nordete	Regional Norte	0044.15	(30)	-
Inst de Dese da Fruticultura Irrigada	Setorial Agronegócios	0029.14	-	(80)
Inst de Arquitetos do Brasil	Sebraetec	0010.14	(50)	-
Inst Nobre	Sebraetec	0026.15	(55)	-
Instituto Federal de Educação	Inovação e Tecnologia	0055.12	-	(60)
Parque de Des Tecn - PADETEC	Inovação e Tecnologia	0052.12	(90)	(90)
Pref. Mun de Cedro	Agronegócio da Reg Metropolitana	0010.16	(12)	-
Serv Nac de Aprend - SENAR	Agronegócio da Reg Metropolitana	0001.15	(20)	-
Serv Nac de Aprend - SENAR	Agronegócio da Reg Metropolitana	0003.16	(18)	-
Serv Nac de Aprend - SENAI	Indústria Fortaleza	0025.16	(550)	-
Sind das Ind de Panificação	Int Grandes Fornecedores	0034.14	-	(201)
Sind das Ind de Panificação	Desen da Ind de Fortaleza	0036.15	(20)	-
Fed da Agricultura	Agronegócios da Região Metropolitana	0021.13	-	(7)
Serv Nacional de Aprendizagem	Setorial Agronegócios	0006.14	-	(34)
Serv Nacional de Aprendizagem	Setorial Agronegócios	0001.15	-	(19)
Serv Nacional de Aprendizagem	Fortalecimento do Comércio de Fortaleza	0036.14	-	(69)
Sinditextil	Indústria de Fortaleza	0038.13	-	(50)
			(3.975)	(3.035)

Os valores por entidade conveniada trata-se de valores repassados às outras entidades a título de transferência de recursos de convênios firmados, em face de ações de interesses do SEBRAE/CE e Entidades, seguindo o plano de trabalho e os instrumentos de convênio.

26 Despesas com provisões

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Ações civis	(4)	-
Provisão para perdas para clientes	(559)	(790)
Provisão p/perdas c/cheques	(1)	(34)
Provisão para perdas diversas	(6)	(132)
Provisão para imposto de renda sobre aplicação financeira	(11)	(47)
	<u>(581)</u>	<u>(1.003)</u>

27 Outras despesas

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Variações monetárias passivas	(734)	(120)
Custo na alienação ou baixa de imobilizado	(24)	(192)
Despesas de exercícios anteriores	(1.069)	(91)
	<u>(1.827)</u>	<u>(403)</u>

28 Resultado financeiro líquido

O resultado financeiro líquido referente aos exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e 2015, das receitas e despesas financeiras decorrentes das aplicações dos recursos da Entidade estão conforme a seguir descritos:

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Receitas financeiras		
Rendimentos recursos ordinários	3.032	1.318
Rendimentos recursos adicionais	114	297
Rendimentos recursos próprios	1.551	3.214
Outros rendimentos	63	88
	<u>4.760</u>	<u>4.917</u>
Despesas financeiras		
Despesas bancárias	(169)	(197)
Juros e multas	(4)	(9)
Comissões s/cartões de crédito	(73)	(48)
	<u>(246)</u>	<u>(254)</u>
Total receita financeira líquida	<u>4.514</u>	<u>4.663</u>

29 Benefícios a empregados pós-emprego

29.1 Descrição geral das características do plano

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

O plano de previdência complementar administrado pelo SEBRAEPREV é um plano de benefício do tipo Contribuição Variável (CV).

Os benefícios de contribuição definida assegurados pelo plano SEBRAEPREV são:

- Aposentadoria normal.
- Aposentadoria antecipada.
- Aposentadoria por invalidez.
- Pensão por morte.
- Institutos de autoprocínio, benefício proporcional diferido e portabilidade.

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

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

O referido plano não inclui:

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

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

Descrição	31/12/2016	31/12/2015
Valor justo dos ativos do plano	306	249
Valor presente das obrigações atuariais	<u>(102)</u>	<u>(95)</u>
Superávit	<u><u>204</u></u>	<u><u>154</u></u>

O total de contribuições reconhecidas como despesas nas demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2016 foram no montante de R\$ 633, conforme demonstrado a seguir:

Contribuições	31/12/2016	31/12/2015
Participantes	<u>225</u>	<u>235</u>
Básica	652	606
Serviços passados	30	31
Voluntárias	179	120
Patrocinador	<u>633</u>	<u>589</u>
Básica	613	570
Benefícios de risco	<u>20</u>	<u>19</u>
Total	<u><u>1.494</u></u>	<u><u>1.346</u></u>

29.2 Reconhecimento das obrigações atuariais e contribuição do plano

Movimentação no valor presente das obrigações do benefício definido

Descrição	2016	2015
Obrigações do benefício definido em 1º de janeiro	(95)	(95)
Custos do serviço corrente e juros (veja abaixo)	(20)	(17)
Perdas (ganhos) atuariais em outros resultados abrangentes	13	17
Obrigações do benefício definido em 31 de dezembro	<u>(102)</u>	<u>(95)</u>

Movimentação no valor justo dos ativos do plano

Descrição	2016	2015
Valor justo dos ativos do plano em 1º de janeiro	249	194
Contribuições pagas ao plano	20	19
Retorno esperado dos ativos do plano	(2)	7
Perdas (ganhos) atuariais em outros resultados abrangentes	<u>39</u>	<u>29</u>
Valor justo dos ativos do plano em 31 de dezembro	<u>306</u>	<u>249</u>

Despesa reconhecida no resultado

Descrição	2016	2015
Custo do serviço corrente	(8)	(6)
Juros sobre obrigação	27	(11)
Ganho por reduções	<u>(27)</u>	<u>11</u>
Retorno esperado dos ativos do plano	(8)	(6)

Premissas atuariais

Premissas atuarias na data do relatório	31/12/2016	31/12/2015
Taxa real anual de juros	11,16%	12,76%
Projeção de crescimento real de salário	2,20%	2,16%
Taxa de inflação média anual	4,69%	5,00%
Expectativa de retorno dos ativos do plano	11,16%	12,76%

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

- Tábua de mortalidade/sobrevivência de ativos - AT-2000M e F Desag 10% e AT-2000F
- Tábua de mortalidade/sobrevivência de aposentados - AT-2000M e F Desag 10% e AT-2000F
- Tábua de mortalidade/sobrevivência de inválidos - 50% up M e 50% up F
- Tábua de entrada em invalidez - Tasa 1927 M e F e Hunter
- Tábua de morbidez - N/A

O cálculo da obrigação referente aos benefícios de risco é sensível às premissas de mortalidade e entrada em invalidez descritas acima. Como as estimativas atuariais de mortalidade e invalidez são refinadas ano a ano, o aumento de um ano na expectativa de vida ou entrada em invalidez mostradas anteriormente são consideradas como sendo razoavelmente possíveis no próximo exercício.

30 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 (Numerários vinculados a convênios e programas).
- Contas a pagar a fornecedores e outras.
- Créditos e obrigações com o sistema SEBRAE
- Benefícios a empregados e obrigações fiscais
- Obrigações com convênios e contratos
- Obrigações trabalhistas

Risco de crédito

Risco de crédito é o risco de a Entidade incorrer em perdas decorrentes de um cliente ou de uma contraparte em um instrumento financeiro, decorrentes da falha destes em cumprir com suas obrigações contratuais. O risco é basicamente proveniente das contas a receber de clientes e de instrumentos financeiros ativos. O risco de crédito para a Entidade surge preponderantemente das disponibilidades decorrentes de depósitos em bancos e aplicações financeiras em fundos de investimentos financeiros administrados pelo Banco do Brasil S.A. , Caixa Econômica Federal e Banco Itau. A Entidade julga que o risco de crédito é mitigado em razão da qualidade das instituições financeiras depositárias e pelo tipo de papel aplicado pelos fundos de investimento que são representados relevantemente por títulos públicos federais. Os valores derivados de recebíveis de terceiros possuem provisão para créditos de liquidação duvidosa (Nota Explicativa nº 5). 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:

	Nota	31/12/2016	31/12/2015
Caixa e equivalentes de caixa	4	27.548	26.879
Contas a receber de clientes (*)	5	4.038	2.951
Numerários vinculados a projetos e convênios	6	616	469
Créditos com o Sistema SEBRAE	8	4.926	20
Outros créditos (**)	9	5.200	4.388

(*) Sem efeito da provisão para crédito de liquidação duvidosa.

(**) Refere-se a transações com convênios a executar.

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 ou 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):

	Valor em 31/12/2016	Até 6 meses	1 ano	Mais de 1 ano
Benefícios a empregados de curto prazo	4.392	2.416	1.976	-
Obrigações com convênios e contratos	457	-	457	-
Contas a pagar a fornecedores e outros	2.812	2.812	-	-
Obrigações fiscais	1.058	1.058	-	-
Obrigações com o Sistema SEBRAE	6.839	2.530	4.309	-

	Valor em 31/12/2015	Até 6 meses	1 ano	Mais de 1 ano
Benefícios a empregados de curto prazo	4.631	2.547	2.084	-
Obrigações com convênios e contratos	373	-	373	-
Contas a pagar a fornecedores e outros	1.222	1.222	-	-
Obrigações fiscais	1.256	1.256	-	-
Obrigações com o Sistema SEBRAE	4.907	3.096	1.811	-

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, Caixa Econômica Federal e Banco Bradesco. 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/CE desenvolveu análise de sensibilidade para os instrumentos financeiros da Entidade (Nota Explicativa nº4) que estão sujeitos às oscilações nas taxas DI, os quais, conforme informações de empresa terceirizada contratada, não estão sujeitas 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, considerandos como possível e remoto, respectivamente.

Cenários Projetados - Base 31/12/2018				
	Exposição (R\$ mil)	Provável 9,00%	Possível - 10% 8,10%	Remoto - 20% 7,20%
Alta da Variação da taxa SELIC				
	26.772	2.409	2.169	1.928
Efeito da Variação da taxa SELIC		+ 9,02%	+ 8,12%	+ 7,22%
Cenários Projetados - Base 31/12/2017				
	Exposição (R\$ mil)	Provável 10,25%	Possível - 10% 9,22%	Remoto - 20% 8,20%
Alta da Variação da taxa SELIC				
	26.772	2.744	2.468	2.195
Efeito da Variação da taxa SELIC		+10,27%	+9,25%	+8,22%

Impactos no Resultado	31/12/2018	31/12/2017
Cenário Possível - Cenário Provável		
SELIC	(241)	(273)
Cenário Remoto - Cenário Provável		
SELIC	(482)	(549)

31 Cobertura de seguros

O SEBRAE CE possui cobertura de riscos operacionais, lucros cessantes e responsabilidade civil. Os bens móveis e imóveis compostos por equipamentos, máquinas, móveis e utensílios e demais instalações relacionadas aos prédios administrativos, componentes do Ativo Imobilizado, conforme os critérios de riscos constantes do relatório técnico estão cobertos até 14 de maio de 2017, por contrato de seguro para riscos nomeados contra incêndio, raio, explosão e danos elétricos, cujo custo do prêmio foi de R\$ 3, conforme apólice de nº 5177201662180016065 e veículos, cujo custo do prêmio foi de R\$ 84 que estão cobertos até 20 de agosto de 2017, conforme apólice de nº 0531213576660.