



Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE/MG
Presidência da República
Serviço Social Autônomo

RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2015

Belo Horizonte, fevereiro/2016



Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE/MG
Presidência da República
Serviço Social Autônomo

RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2015

Relatório de Gestão do Exercício 2015 apresentado aos órgãos de controle interno e externo como prestação de contas anual a que esta Unidade está obrigada nos termos do art. 70 da Constituição Federal, elaborado de acordo com as disposições da Instrução Normativa TCU nº 63/2010 (com alterações da Instrução Normativa TCU nº 72/2013), da Decisão Normativa TCU nº 146/2015, e da Portaria TCU nº 321/2015.

Unidade Gestão Financeira – UGF
Unidade Gestão Estratégica - UGE

Belo Horizonte, fevereiro/2016

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS	7
LISTA DE TABELAS, QUADROS E GRÁFICOS	10
1 APRESENTAÇÃO	14
1.1 Introdução	14
1.2 Identificação da Unidade Prestadora de Conta	16
1.3 Resultados e Conclusões	16
2 VISÃO GERAL DA UNIDADE	17
2.1 Finalidade e Competências	17
2.2 Normas e regulamentação de criação, alteração e funcionamento	22
2.3 Ambiente de atuação	24
2.3.1 Público-Alvo	24
2.3.1.1 As Micro Empresas	26
2.3.1.2 As Empresas de Pequeno Porte	27
2.3.1.3 O Empreendedor Individual	28
2.3.1.4 Produtor Rural	29
2.3.1.5 O Potencial Empresário	30
2.3.1.6 O Potencial Empreendedor	30
2.3.1.7 A participação das médias e grandes empresas	30
2.3.2 Contexto da atividade econômica	30
2.3.2.1 Contexto Internacional	30
2.3.2.2 Conjuntura Nacional	32
2.3.2.3 Conjuntura Mineira	35
2.3.2.4 Micro e pequenas empresas	39
2.4 Organograma do SEBRAE/MG	40
2.5 Macroprocessos Finalísticos	42
3 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHOS ORÇAMENTÁRIO E OPERACIONAL	43
3.1 Planejamento Organizacional	43
3.1.1 Descrição sintética dos objetivos do exercício	43
3.1.2 Estágio de implementação do planejamento estratégico	52
3.1.3 Vinculação dos planos da unidade com as competências institucionais e outros planos	58
3.1.3.1 Estratégias de divulgação interna dos objetivos traçados e dos resultados alcançados	58
3.1.3.2 Outras estratégias relevantes para a realização dos objetivos estratégicos	58
3.2 Formas e instrumentos de monitoramento da execução e resultados dos planos	61
3.2.1 Objetivos e Indicadores priorizados	61
3.2.2 Estratégias adotadas pela unidade para atingir os objetivos estratégicos	62
3.2.2.1 Adequações necessárias ao desenvolvimento dos objetivos estratégicos	63
3.2.3 Avaliação de Riscos	63
3.3 Desempenho Orçamentário	65
3.3.1 Execução física e financeira das ações da Lei Orçamentária Anual de responsabilidade da unidade	65
3.3.2 Fatores intervenientes no desempenho orçamentário	65
3.3.3 Execução descentralizada com transferência de recursos	65
3.3.3.1 Análise crítica (Transferências)	67

3.3.4 Demonstração da receita e despesa, por natureza, previsão e arrecadação efetiva, contendo justificativas das oscilações significativas _____	75
3.3.4.1 Comparativo entre os dois últimos exercícios _____	76
3.3.4.2 Programação orçamentária das Receitas e Despesas _____	77
3.3.5 Informações sobre a execução das despesas _____	77
3.3.6 Contratos firmados _____	77
3.3.7 Relação dos maiores contratos para execução de obras de engenharia _____	77
3.4 Desempenho Operacional _____	79
3.4.1 Análises gerenciais dos programas, projetos e atividades _____	79
3.4.2 Programas Nacionais, Projetos e Atividades _____	80
3.4.3 Programas Nacionais _____	80
3.4.4 Projetos _____	93
3.4.4.1 Projetos de Atendimento _____	93
3.4.4.2 Projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços _____	196
3.4.4.3 Projetos de Articulação Institucional _____	202
3.4.4.4 Projetos de Gestão Operacional _____	217
3.4.4.5 Projetos de Construção e Reformas _____	220
3.4.5 Atividades _____	222
3.4.5.1 Atividade de Articulação Institucional _____	223
3.4.5.2 Atividade de Suporte a Negócios _____	224
3.4.5.3 Atividade de Gestão Operacional _____	224
3.5 Apresentação e análise de indicadores de desempenho _____	231
3.5.1 Resultados Institucionais _____	231
3.5.2 Metas Mobilizadoras _____	236
3.5.3 Metas de Atendimento _____	243
3.5.4 Metas Orçamentárias _____	246
3.5.4.1 Execução orçamentária _____	246
3.5.4.2 Limites Orçamentários _____	246
4 GOVERNANÇA _____	249
4.1 Descrição das estruturas de governança _____	249
4.2 Informações de dirigentes e colegiados _____	251
4.3 Atuação da Unidade Auditoria Interna _____	252
4.4 Atividades de correição e apuração de ilícitos administrativos _____	253
4.5 Gestão de riscos e controles internos _____	254
4.6 Política de remuneração dos administradores e membros de colegiados _____	254
4.7 Informações sobre a empresa de auditoria independente contratada _____	255
5 RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE _____	256
5.1 Canais de acesso ao cidadão _____	256
5.2 Carta de serviços ao cidadão _____	256
5.3 Aferição do grau de satisfação dos cidadãos-usuários _____	256
5.4 Mecanismos de transparência das informações relevantes sobre a atuação da unidade _____	256
6 DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS _____	257

6.1	Desempenho financeiro no exercício	257
6.2	Tratamento contábil da depreciação, da amortização e da exaustão de itens do patrimônio e avaliação e mensuração de ativos e passivos	257
6.3	Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade	257
6.4	Demonstrações contábeis exigidas pela Lei 4.320/64 e notas explicativas	258
7	ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO	296
7.1	Gestão de pessoas	296
7.1.1	Estrutura de pessoal da unidade	296
7.1.1.1	Demonstração da força de trabalho	296
7.1.1.2	Qualificação e capacitação da força de trabalho	297
7.1.2	Demonstrativo das despesas de pessoal	300
7.1.3	Gestão de riscos relacionados ao pessoal	301
7.1.4	Composição do quadro de servidores inativos e pensionistas	302
7.1.5	Indicadores gerenciais sobre recursos humanos	303
7.1.6	Terceirização de mão de obra empregada e quadro de estagiários	305
7.1.6.1	Informações sobre a contratação de serviços de limpeza, higiene e vigilância ostensiva	305
7.1.6.2	Informações sobre locação de mão de obra para atividades não abrangidas pelo plano de cargos	305
7.1.6.3	Composição do quadro de estagiários	307
7.2	Gestão do patrimônio e infraestrutura	307
7.2.1	Gestão do patrimônio imobiliário da união	307
7.2.1.1	Frota própria de veículos	307
7.2.1.2	Frota de terceiros	310
7.2.2	Informações sobre imóveis locados de terceiros	312
7.2.2.1	Distribuição espacial dos bens imóveis locados de terceiros	312
7.2.2.2	Considerações acerca da necessidade de locação de imóveis	312
7.2.2.3	Considerações em relação às rotinas e frequência de manutenção das redes elétrica, hidráulica, sistemas de combate a incêndios, dispositivos, equipamentos, instalações, bem como os custos de manutenção e eventual locação.	313
7.3	Gestão da tecnologia da informação	314
7.3.1	Principais sistemas de informações	314
7.3.2	Informações sobre o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) e sobre o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI)	318
7.4	Gestão ambiental e sustentabilidade	318
7.4.1	Adoção de critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens e na contratação de serviços/obras	318
8	CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DOS ORGÃOS DE CONTROLE	323
8.1	Tratamento das determinações e recomendações do TCU	323
8.2	Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno (OCI)	325
8.3	Medidas administrativas para apuração de responsabilidade por dano ao Erário	327
8.4	Demonstração da conformidade do cronograma de pagamentos de obrigações com o disposto no art. 5º da Lei 8.666/1993	327
9	ANEXOS E APÊNDICES	328
	APÊNDICE 1 - Identificação da Unidade Jurisdicionada – Relatório de Gestão Individual	328
	APÊNDICE 2 – Informações sobre áreas ou subunidades estratégicas	330

APÊNDICE 3 – caracterização dos instrumentos de transferências vigentes no exercício de referência _____	335
APÊNDICE 4 – Dez maiores contratos firmados no exercício, detalhados por modalidade de licitação, por natureza e por elementos de despesa, abrangendo o nome/razão social, CPF/CNPJ e valor total _____	338
APÊNDICE 5 – Dez maiores favorecidos com despesas liquidadas no exercício, detalhados por modalidade de licitação, por natureza e por elementos de despesa, abrangendo o nome/razão social, CPF/CNPJ e valor total ____	340
APÊNDICE 6 – Dez empresas com maiores valores contratados pela entidade para execução de obras de engenharia, bem como os critérios para a escolha desses favorecidos _____	343
APÊNDICE 7 – Relação de Dirigentes e Conselheiros _____	346
APÊNDICE 8 – Composição dos colegiados _____	349
APÊNDICE 9 – Papéis e Processo de Escolha de Dirigentes _____	351
APÊNDICE 10 – Avaliação do Sistema de Controles Internos da UJ _____	355
APÊNDICE 11 – Contratos de prestação de serviços com locação de mão de obra _____	357
APÊNDICE 12 – Distribuição espacial dos bens imóveis de uso especial locados de terceiros _____	358
APÊNDICE 13 – Relação de contratos de locação de imóveis – 2015 _____	360
APÊNDICE 14 – Contratos na área de Tecnologia da Informação em 2015 _____	363

LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

ABCP – Associação Brasileira de Cimento Portland
ABCS – Associação Brasileira dos Criadores de Suínos
ABDI – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
ABRAFARMA – Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias
ABRALOG – Associação Brasileira de Logística
ACOMAC – Associação Comércio Materiais de Construção de Minas Gerais
ADESNOR – Agência para o Desenvolvimento Territorial do Noroeste de Minas
AFL – Alimentação fora do lar
ALI – Agentes Locais de Inovação
AMCHAM – American Chamber of Commerce
AMIST – Associação das Empresas Mineradoras de São Thomé das Letras
AMITEC – Programa de Apoio à Melhoria e Inovação Tecnológica
ANATER – Agência Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural
ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária
AOE – Agente de Orientação Empresarial
APAS – Associação Paulista de Supermercados
APL – Arranjo Produtivo Local
APPCER – Associação dos Pequenos Produtores do Cerrado
ASCOM – Assessoria de Comunicação
ASMARE – Associação dos Catadores de Papel, Papelão e Outros
ASSET – Associação Empresarial de Tiradentes
BDMG – Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais
BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento
BID – Business Improvement District
CARPEC – Cooperativa Agropecuária do Carmo do Paranaíba
CDL – Câmara de Dirigentes Lojistas
CEPIS – Centro de Referência em Cerâmica Vermelha
CINTAP – Centro Industrial e Integrado de Negócios do TMAP
CMDRS – Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural Sustentável
CMRR – Centro Mineiro de Referência em Resíduos
CNA – Confederação de Agricultura e Pecuária do Brasil
CNM – Confederação Nacional dos Municípios
COANOR – Cooperativa Agropecuária no Noroeste Mineiro
COCCAMIG – Cooperativa Central de Cafeicultores e Agropecuaristas de Minas Gerais
COMTUR – Conselho Municipal de Turismo
COOCACER – Cooperativa dos cafeicultores do cerrado
COOCANASTRA – Cooperativa dos Produtores Rurais da Serra da Canastra
COOPAE – Cooperativa dos Pequenos Produtores Agroextrativistas de Pandeiros
CRCMG – Conselho Regional de Contabilidade de Minas Gerais
CSN – Contribuição Social Nacional
CSO – Contribuição Social Ordinária
CVB – Central Violations Bureau
DMG – Diagnóstico de Maturidade
DMG – Diagnóstico de Maturidade de Gestão
EAD – Ensino à Distância
EIBTM – European Incentive and Business Travel and Meetings Exhibition
EPL – Empresa de Planejamento e Logística S.A.
EPP – Empresa de Pequeno Porte
ETFG – Escola Técnica de Formação Gerencial

EXPOCIAPI – Exposição de Agronegócios e Comércio de Pirapora
FAEMG – Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Minas Gerais
FCDL – Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas
FEAM – Fundação Estadual do Meio Ambiente
FEICON – Feira Internacional da Indústria da Construção
FENARTE – Feira Nacional de Negócios do Artesanato
FGV – Fundação Getúlio Vargas
FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
FIPEN – Faculdade Instituto Paulista de Ensino
FIRJAN – Federação das Indústrias do Rio
FJP – Fundação João Pinheiro
FNQ – Fundação Nacional da Qualidade
FUMESC – Fundação Machadense de Ensino Superior e Comunicação
ICMBio – Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
ICT – Information and Communications Technology
IEF – Instituto Estadual de Florestas
IEL – Instituto Euvaldo Lodi
IMA – Instituto Mineiro de Agropecuária
IN – Instrução Normativa
INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial
IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IQM – Instituto Qualidade de Minas
JUCEMG – Junta Comercial do Estado de Minas Gerais
LGMPE – Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas
MAPA – Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento
MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio
MEI – Micro Empreendedor Individual
MTE – Ministério do Trabalho e Emprego
MTur – Ministério do Turismo
OIC – Organização Internacional do Café
OMS – Organização Mundial da Saúde
PAB – Programa de Artesanato Brasileiro
PAS – Programa de Alimento Seguro
PDF – Programa de Desenvolvimento de Fornecedores
PMC – Plano de Melhoria da Competitividade
PNDS – Projeto Nacional de Desenvolvimento da Suinocultura
PPA – Plano Plurianual
PSPE – Prêmio SEBRAE Prefeito Empreendedor
PVBC – Plataforma de Valor do Brasil Central
REGAP – Refinaria Gabriel Passos
RFB – Receita Federal do Brasil
RMBH – Região Metropolitana de Belo Horizonte
SAS – Sistema de Avaliação de Soluções
SCAA – Specialty Coffee Association of America
SEAPA – Secretaria de Agricultura de Minas Gerais, a Federação da Agricultura
SEEJ – Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude
SEM – Enterprise Management System
SEMAD – Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento de Gestão
SERVAS – Serviço Voluntário de Assistência Social
SGC – Sociedade de Garantia de Crédito



SGE – Sistema de Gestão Estratégica
SGTEC – Sistema de Gestão do SEBRAETec
SINCOVAGA – Sindicato do Comércio Varejista de Gêneros Alimentícios do Estado de São Paulo
SISBI – Sistema Brasileiro de Inspeção
SME – Sistema de Monitoramento Estratégico
SPFW – São Paulo Fashion Week
T0 – Pesquisa Inicial
T1 – Pesquisa Final
TCE – Tribunal de Contas do Estado
TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação
TN – Pesquisa Intermediária
UACCSA – Unidade Atendimento Coletivo Comércio, Serviços e Artesanato
UACIN – Unidade Atendimento Coletivo Indústria
UAL – Unidade Administração e Logística
UAGRO – Unidade Atendimento Coletivo Agronegócio
UAIE – Unidade Atendimento Individual ao Empreendedor
UAIS – Unidade Acesso a Inovação e Sustentabilidade
UAL – Unidade Administração e Logística
UAMRI – Unidade Acesso a Mercados e Relações Internacionais
UASF – Unidade Acesso a Serviços Financeiros
UBDR – Unidade de Biodiesel Darcy Ribeiro
UDT – Unidade Desenvolvimento Territorial
UED – Unidade Estratégias e Diretrizes
UEEC – Unidade Educação, Empreendedorismo e Cooperativismo
UFNV – Unidade de Fertilizantes Nitrogenados-V
UGE – Unidade Gestão Estratégica
UGF – Unidade Gestão Financeira
UGP – Unidade Gestão de Pessoas
UINE – Unidade Inteligência Empresarial
ULCPC – Unidade Licitações, Contratações e Prestação de Contas
UMC – Unidade Marketing e Comunicação
UNIFAL – Universidade Federal de Alfenas
UNIFEI – Universidade Federal de Itajubá
UPC – Unidade de produção de carvão
UPPAI - Unidade Políticas Públicas e Articulação Institucional
UPPDT – Unidade Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial
UTI – Unidade Tecnologia da Informação

LISTA DE TABELAS, QUADROS, GRÁFICOS E FIGURAS

Gráfico 01: Universo de MPE e MEI no Brasil entre 2009 e 2015	24
Gráfico 02: Projeção do universo de MPE e MEI no Brasil - 2022	25
Gráfico 03: Participação dos pequenos negócios no PIB do Brasil	25
Gráfico 04: Evolução do universo de MPE e EI em Minas Gerais – 2012/2018	26
Tabela 01: Projeção do número de Micro Empresas no Brasil	27
Tabela 02: Projeção do número de Micro Empresas em Minas Gerais	27
Tabela 03: Projeção do número de Empresas de Pequeno Porte no Brasil	27
Tabela 04: Projeção do número de Empresas de Pequeno Porte em Minas Gerais	27
Tabela 05: Formalização dos EI por Regional de Atendimento SEBRAE/MG	28
Tabela 06: Principais cidades em quantidade de formalização	29
Gráfico 05: Projeções do crescimento do PIB frente ao ano anterior – 2011-2018	31
Gráfico 06: Projeções do crescimento do PIB frente ao ano anterior – 2011-2018	31
Tabela 07: Projeções do crescimento (GDP nominal) frente ao ano anterior – 2014-2016	32
Gráfico 07: Projeções do crescimento do cenário doméstico frente ao ano anterior – 2015-2016	33
Gráfico 08: Índice de confiança do consumidor, com ajuste sazonal – set/2014-out/2015	34
Gráfico 09: Variação do PIB Estadual (a preço de mercado) frente ao trimestre anterior – Série com ajuste sazonal	35
Gráfico 10: Variação percentual do valor adicionado setorial frente ao trimestre anterior – com ajuste sazonal	37
Tabela 08: Principais destaques de crescimento no setor industrial de Minas Gerais	37
Tabela 09: Principais destaques de crescimento no setor agropecuário de Minas Gerais	38
Figura 01: Organograma do SEBRAE/MG	40
Figura 02: Mapa Estratégico do Sistema SEBRAE	43
Figura 03: Mapa Estratégico do SEBRAE/MG	46
Figura 04: Indicadores Estratégicos do SEBRAE/MG	49
Tabela 10: Execução financeira dos recursos de Projetos e Atividades vinculados às Prioridades Locais	50
Figura 05: Processo de elaboração e aprovação do Plano Plurianual e do Orçamento do Sistema SEBRAE.	52
Figura 06: Modelo de Gestão da Estratégia do SEBRAE/MG.	53
Figura 07: Desdobramento da Estratégia do SEBRAE/MG.	55
Figura 08: Mini Canvas aplicado na Oficina para Construção do PPA da Diretoria de Operações 2016-2019.	57
Figura 09: Radar comparativo	60
Figura 10: Metodologia de Auditoria com foco em Riscos – nível processo	64
Figura 11: Etapas do processo de gestão de riscos empresarial	64
Quadro 4 – Resumo dos instrumentos celebrados pela UJ nos três últimos exercícios	66
Quadro 5 – Transferências concedidas: Convênio, Termo de Cooperação e de Contratos de Repasse	66
Quadro 6 - Visão Geral da análise das prestações de contas de Convênios e Contratos de Repasse.	67
Tabela 11: Balanço Orçamentário	75
Tabela 12: Balanço das Receitas Orçamentárias	76
Tabela 13: Balanço das Despesas Orçamentárias	76
Tabela 14: Programação Orçamentária das Receitas	77
Tabela 15: Programação Orçamentária das Despesas	77
Quadro 7 – Despesas por Modalidade de Contratação – Créditos Originários – Total	78
Tabela 16: Execução Orçamentária do SEBRAE/MG - 2015	80
Tabela 17: Execução financeira do Programa Agentes Locais de Inovação	81
Tabela 18: Execução financeira do Programa SEBRAE Mais	82
Tabela 19: Execução financeira do Programa Educação Empreendedora	83
Tabela 20: Execução financeira do Programa SEBRAETec	84
Tabela 21: Execução financeira do Programa SEBRAE 2014	84
Tabela 22: Execução financeira do Programa STARTUPS DIGITAIS	85
Tabela 23: Execução financeira dos projetos de atendimento do SETORIAL AGRONEGÓCIOS	93
Tabela 24: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de APICULTURA	94
Tabela 25: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de AQUICULTURA E PESCA	96
Tabela 26: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de CAFÉ	97
Tabela 27: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de DERIVADOS DE CANA DE AÇÚCAR	99
Tabela 28: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de FRUTICULTURA	100
Tabela 29: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de HORTICULTURA	101
Tabela 30: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de INDÚSTRIA DE ALIMENTOS E BEBIDAS	101

Tabela 31: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de LEITE E DERIVADOS	103
Tabela 32: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de SILVICULTURA	106
Tabela 33: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de SUINOCULTURA	107
Tabela 34: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de AVIAÇÃO	109
Tabela 35: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de BIOTECNOLOGIA	110
Tabela 36: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de CONSTRUÇÃO CIVIL	112
Tabela 37: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de COURO E CALÇADOS	115
Tabela 38: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de ELETROELETRÔNICO	116
Tabela 39: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de EQUIPAMENTOS MÉDICO, ODONTOLÓGICO E HOSPITALAR	117
Tabela 40: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de GEMAS E JOIAS	117
Tabela 41: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de INDÚSTRIA DE ALIMENTOS E BEBIDAS	118
Tabela 42: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de INDÚSTRIA DO AÇO	120
Tabela 43: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de MADEIRA E MÓVEIS	121
Tabela 44: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de METALMECÂNICO	122
Tabela 45: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de MINERAÇÃO	123
Tabela 46: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de OLEIRO CERÂMICO	125
Tabela 47: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de PEDRAS E ROCHAS ORNAMENTAIS	126
Tabela 48: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de PETRÓLEO, GÁS E ENERGIA	126
Tabela 49: Execução financeira dos projetos de atendimento dos segmentos de TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	128
Tabela 50: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de TÊXTIL E CONFECÇÕES	129
Tabela 51: Execução financeira dos projetos de atendimento SETORIAL INDÚSTRIA	131
Tabela 52: Execução financeira dos projetos do de atendimento SETORIAL COMÉRCIO	133
Tabela 53: Execução financeira dos projetos do de atendimento do segmento de ARTESANATO	134
Tabela 54: Execução financeira dos projetos do de atendimento do segmento de ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR	136
Tabela 55: Execução financeira dos projetos do de atendimento do segmento de COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO	136
Tabela 56: Execução financeira dos projetos do de atendimento do segmento de COMÉRCIO DE PEÇAS E ACESSÓRIOS PARA VEÍCULOS	137
Tabela 57: Execução financeira dos projetos do de atendimento do segmento de COMÉRCIO VAREJISTA	138
Tabela 58: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de ECONOMIA CRIATIVA	139
Tabela 59: Execução financeira dos projetos do de atendimento do segmento de FARMÁCIAS	141
Tabela 60: Execução financeira dos projetos do de atendimento do segmento de MINI MERCADOS, MERCADINHOS E MERCEARIAS	142
Tabela 61: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de REVITALIZAÇÃO DE ESPAÇOS COMERCIAIS	144
Tabela 62: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de SAÚDE	148
Tabela 63: Execução financeira dos projetos do de atendimento do segmento de SERVIÇOS	149
Tabela 64: Execução financeira dos projetos do de atendimento do segmento de TURISMO	150
Tabela 65: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL CENTRO	154
Tabela 66: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL JEQUITINHONHA E MUCURI	157
Tabela 67: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL NOROESTE	160
Tabela 68: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL NORTE	162
Tabela 69: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL RIO DOCE	166
Tabela 70: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL SUL	169
Tabela 71: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL TRIÂNGULO	174
Tabela 72: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL ZONA DA MATA	178
Tabela 73: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - EFG	181
Tabela 74: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - UEEC	182
Tabela 75: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - UAIE	182
Tabela 76: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - ELOS	185
Tabela 77: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - UPPDT	189
Tabela 78: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - UAIS	192
Tabela 79: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - UAMRI	194
Tabela 80: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços - UACCSA	196
Tabela 81: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços - UAGRO	197
Tabela 82: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços - UAIS	197

Tabela 83: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços - UAMRI	198
Tabela 84: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços - UASF	199
Tabela 85: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços - UEEC	200
Tabela 86: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - REGIONAL CENTRO	202
Tabela 87: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - REGIONAL JEQUITINHONHA E MUCURI	203
Tabela 88: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - REGIONAL NOROESTE	204
Tabela 89: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - REGIONAL NORTE	204
Tabela 90: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - REGIONAL RIO DOCE	205
Tabela 91: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - REGIONAL SUL	205
Tabela 92: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - REGIONAL TRIÂNGULO	206
Tabela 93: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - REGIONAL ZONA DA MATA	207
Tabela 94: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - UPPDT	208
Tabela 95: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - UAIS	211
Tabela 96: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - UASF	212
Tabela 97: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - UEEC	214
Tabela 98: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - UAMRI	216
Tabela 99: Execução financeira dos projetos de Gestão Operacional – UGE	217
Tabela 100: Execução financeira dos projetos de Gestão Operacional – ULCCPC	218
Tabela 101: Execução financeira dos projetos de Gestão Operacional - UTI	218
Tabela 102: Execução financeira do projeto de Construção e Reforma	220
Tabela 103: Execução financeira da atividade de Articulação Institucional – UASF	223
Tabela 104: Execução financeira da atividade de Articulação Institucional – UPPDT	223
Tabela 105: Execução financeira da atividade de Suporte a Negócios - UGF	224
Tabela 106: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UAIS	224
Tabela 107: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UAMRI	224
Tabela 108: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UMC	225
Tabela 109: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UACCSA	226
Tabela 110: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UACIN	226
Tabela 111: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UGF	226
Tabela 112: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UAGRO	227
Tabela 113: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UAI E	228
Tabela 114: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UDT	229
Tabela 115: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UGE	229
Tabela 116: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UEEC	229
Tabela 117: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UGP	230
Tabela 118: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UINE	230
Tabela 119: Resultados Institucionais do SEBRAE/MG	231
Gráfico 11: Histórico da Taxa de pequenos negócios atendidos	232
Gráfico 12: Histórico da Taxa de contribuição para criação de pequenos negócios	233
Gráfico 13: Histórico do Índice de competitividade dos pequenos negócios atendidos	234
Gráfico 14: Histórico do Índice de imagem do SEBRAE/MG junto a sociedade	235
Gráfico 15: Histórico do Índice de imagem do SEBRAE/MG junto aos pequenos negócios	236
Tabela 120: Desempenho das Metas Mobilizadoras do SEBRAE/MG	237
Gráfico 16: Histórico da Meta Mobilizadora 01	238
Gráfico 17: Histórico da Meta Mobilizadora 02	239
Gráfico 18: Histórico da Meta Mobilizadora 03	240
Gráfico 19: Histórico da Meta Mobilizadora 04	241
Gráfico 20: Histórico da Meta Mobilizadora 05	242
Gráfico 21: Histórico de implementação da Lei Geral Municipal por Regional	242
Tabela 121: MPE e EI beneficiadas com a implementação da Lei Geral municipal.	243
Tabela 122: Quantificação do público-alvo atendido pelo SEBRAE/MG	244
Tabela 123: Metas de Atendimento do SEBRAE/MG	244
Tabela 124: Limites Orçamentários do SEBRAE/MG	246
Gráfico 22: Volume de recursos aplicados em inovação e tecnologia – 2012/2015	247
Gráfico 23: Percentual de recursos aplicados em Custeio Administrativo – 2012/2015	248
Tabela 125: Remuneração dos dirigentes do SEBRAE/MG.	255
Tabela 126: Força de Trabalho	296
Tabela 127: Distribuição da lotação efetiva	296
Tabela 128: Detalhamento da estrutura de cargos em comissão e funções gratificadas	297

Quadro 12 - Requisitos de escolaridade por espaço ocupacional	298
Tabela 129: Despesas do pessoal	300
Tabela 130: Composição do quadro de servidores inativos	302
Tabela 131: Instituidores de Pensão	302
Figura 12: Gestão de Pessoas	303
Tabela 132: Indicadores da Gestão de Pessoas	304
Quadro 13 - Contratos de prestação de serviços de limpeza e higiene e vigilância ostensiva	305
Quadro 15 – Contratos de prestação de serviços com locação de mão de obra de Tecnologia da Informação	306
Tabela 133: Composição do Quadro de Estagiários	307
Tabela 134: Quantidade de bens imóveis de propriedade do SEBRAE/MG	307
Tabela 135: Estudo de viabilidade para aquisição de veículos novos (Valores em R\$1)	308
Tabela 136: Despesas/ Depreciação Anual (Valores em R\$1)	308
Tabela 137: Opção de locação (Valores em R\$1)	308
Tabela 138: Frota própria de veículos	309
Tabela 139: Licitação Tipo Pregão Presencial	311
Tabela 140: Valores realizados com Manutenção de Instalações e Materiais para Manutenção	313
Quadro 16 - Relação dos sistema e a função de cada um deles	314
Quadro 17 - Relação de sistemas e unidades gestoras.	315
Figura 13: Gestão do Portfólio de Projetos de TI	316
Figura 14: Portfólio de Projetos de TI classificado por nível de prioridade	316
Figura 15: Balanceamento e a análise de aderência dos projetos com os objetivos estratégicos	317

1 APRESENTAÇÃO

1.1 Introdução

A elaboração do Relatório de Gestão do ano de 2015 do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE/MG – atendeu às disposições da Instrução Normativa TCU nº 63/2010 (alterada pela IN-TCU nº 72/2013), da Decisão Normativa TCU nº 146/2015, da Portaria TCU nº 321/2015, e às orientações disponibilizadas pelo SEBRAE/NA baseadas nas informações do Sistema e-Contas. Considerando as alterações promovidas pelas normas citadas e em função da reformulação significativa do Relatório de Gestão a partir da implantação do sistema e-Contas, cumpre-nos informar que este documento contém subitens que não se aplicam à entidade, haja vista que o SEBRAE/MG não está vinculado ao Serviço Público Federal.

O Relatório de Gestão tem início com a identificação da entidade, incluindo as normas de sua criação e finalidades bem como os principais normativos vinculados à gestão, caracteriza os tipos de clientes atendidos, apresenta uma sucinta descrição da atividade econômica no período e perspectivas futuras e encerra o item 2 com a apresentação do organograma funcional. Em seguida, o item 3 descreve o Planejamento Estratégico Nacional, seu vínculo com a estratégia local, no qual está descrito o Modelo de Gestão da Estratégia adotado pelo SEBRAE/MG, além de outras estratégias adotadas para atingir os objetivos.

Em 2015, as atividades e projetos realizados pelo SEBRAE/MG, também em conjunto com parceiros, alcançaram resultados significativos para a própria instituição e, principalmente, para os pequenos negócios e a sociedade sob um cenário externo adverso e instável.

Nos subitens 3.3 e 3.4, respectivamente, são exibidas informações referentes aos desempenhos orçamentário (e os demonstrativos das transferências realizadas) e operacional.

Os resultados alcançados pelo SEBRAE/MG, de forma consolidada, são apresentados no subitem 3.5, por meio dos Indicadores Institucionais, das Metas Mobilizadoras, Metas de Atendimento e dos limites orçamentários. Destaca-se que todas as Metas Mobilizadoras alcançaram índices de desempenho superiores em relação ao planejado para o período, mesmo considerando os enormes desafios impostos pelo crescente universo de clientes a serem atendidos, pelas distâncias percorridas e pela diversidade e quantidade de municípios do estado (853).

Foram atendidos mais de 270 mil pequenos negócios, focando na melhoria da gestão, ampliação de mercados e em processos de inovação. Outros 221 mil potenciais empresários receberam atendimentos direcionados aos temas citados e a outros como, por exemplo, empreendedorismo e formalização. Os clientes foram capacitados por meio de instrumentos de atendimento reconhecidos pela qualidade, totalizando mais de 669 mil horas de consultorias, 620 mil orientações, 1.300 palestras, 1.400 oficinas e 650 seminários realizados, 25 Rodadas de Negócios e 4.900 cursos.

O documento descreve no item 4 as estruturas de governança e de controles internos. O relacionamento com a sociedade é mostrado no item 5, seguido das informações sobre desempenho financeiro e contábil, no item 6. O item Áreas Especiais da Gestão (7) expõe a Gestão de Pessoas e terceirizados, Patrimônio e Infraestrutura, a gestão da Tecnologia da Informação e, por fim práticas relacionadas à sustentabilidade ambiental nos processos de compras e licitações.

O último item textual do relatório evidencia as práticas de conformidade da gestão do SEBRAE/MG no que concerne o atendimento às demandas de órgãos de controle.

A articulação junto a órgãos governamentais e entidades representativas para a melhoria do ambiente de negócios também resultou em conquistas singulares. A implementação da Lei Geral em



325 municípios mineiros até 2015 beneficiou mais de 880 mil pequenos negócios, equivalente a 76% do universo desses segmentos, permitindo a desburocratização na formalização de empresas e condições diferenciadas nos processos das compras públicas.

Para o exercício de 2016, os programas, projetos e atividades que serão executados pelo SEBRAE/MG constam do Plano Plurianual 2016/2019, aprovado pelo Conselho Deliberativo Estadual e pelo Conselho Deliberativo Nacional do SEBRAE.

1.2 Identificação da Unidade Prestadora de Conta

O quadro contendo as informações referentes à identificação da unidade prestadora de conta estão disponíveis no item 9 (Anexos e Apêndices), Apêndice 1.

1.3 Resultados e Conclusões

Para a promoção da competitividade e da sustentabilidade, os projetos e atividades executados pelo SEBRAE/MG atuam em aspectos internos dos pequenos negócios, auxiliando na construção e incremento de um modelo de gestão capaz de gerar resultados, e também em aspectos externos, articulando parcerias e realizando iniciativas para proporcionar um ambiente de negócios favorável para os pequenos negócios e para o surgimento de novos negócios.

A atuação direta junto aos pequenos negócios ocorre a partir da concepção e do gerenciamento de projetos de atendimento que, por sua vez, são constituídos por ações orientadas para aumentar o grau de inovação dos pequenos negócios. Este incremento do grau de inovação é sustentado pelos pilares da gestão organizacional e da orientação estratégica para mercados, fornecendo condições para que sejam capazes de ampliar ou manter sua participação no mercado-alvo por um longo período de tempo.

Em 2015, essa estratégia de atuação, aliada aos conhecimentos e às competências dos colaboradores, permitiram a transformação da realidade dos pequenos negócios atendidos e a obtenção de resultados organizacionais expressivos.

Conclui-se que, a atuação do SEBRAE/MG está em conformidade com as normas e finalidades de sua criação, alinhando-se às estratégias organizacionais do Sistema SEBRAE por meio dos seus projetos e atividades em prol da melhoria da competitividade e do desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios.

2 VISÃO GERAL DA UNIDADE

2.1 Finalidade e Competências

O CENTRO DE ASSISTÊNCIA GERENCIAL DE MINAS GERAIS – CEAG-MG foi instituído em 11/07/1972, sob a forma de uma associação civil, conforme estatuto social então aprovado em sua constituição. Inicialmente o CEAG-MG era composto pelo Banco de Desenvolvimento do Estado de Minas Gerais – BDMG e a Fundação João Pinheiro.

Em 12 de abril de 1990 por meio da Lei nº 8.029, alterada pela Lei nº 8.154, de 28 de dezembro de 1990, a instituição foi desvinculada da Administração Pública Federal e transformada em serviço social autônomo. Neste sentido, assim preceitua o artigo 8º da Lei nº 8.029:

“Art. 8º É o Poder Executivo autorizado a desvincular, da Administração Pública Federal, o Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa - CEBRAE, mediante sua transformação em serviço social autônomo.”

Vale ressaltar que o artigo 9º da referida lei define as atribuições e competências institucionais, bem como permitiu a criação dos serviços de apoio às micro e pequenas empresas nos Estados e no Distrito Federal, nos seguintes termos:

“Art. 9º 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.”

“Parágrafo único. 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.”

Por outro lado, importante mencionar que a Lei n.º 8.029 foi regulamentada pelo Decreto nº 99.570, de 09 de outubro de 1990.

Oportuna a transcrição do art. 1º do Decreto em comento, in verbis:

“Fica desvinculado da Administração Pública Federal o Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa – CEBRAE e transformado em serviço social autônomo.

Parágrafo único - O Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa – CEBRAE, **passa a denominar-se Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE.**” (Grifos inseridos)

Portanto, surge em 09/10/1990, o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, cujas competências e execução das atividades são delimitadas pelo artigo 2º do Decreto n.º 99.570, que assim preceitua:

Art. 2º Compete ao SEBRAE 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.

§ 1º Para execução das atividades de que trata este artigo, poderão ser criados os Serviços de Apoio às Micro e Pequenas Empresas nos Estados e no Distrito Federal.

A seu turno, o parágrafo 2º do art. 2º do referido Decreto prevê:

“Os Serviços de que trata o Parágrafo precedente serão executados por intermédio de entidades identificadas pela expressão “SEBRAE/”, seguida da sigla da Unidade Federativa correspondente.”

Por sua vez, o artigo 9º do Decreto assim previu:

“Art. 9º Os Centros de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (Ceag's), poderão fazer parte do Sistema SEBRAE, desde que, no prazo de noventa dias se transformem institucionalmente em SEBRAE.”

Desta feita, o CEAG-MG, por meio de assembleia extraordinária do seu Conselho Deliberativo realizada em 28/12/1990, aprovou a sua adesão ao Sistema SEBRAE, na forma do artigo 9º do Decreto nº 99.570/90, assim como a alteração de sua denominação social para Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE/MG.

Neste contexto, em atendimento aos comandos em referência, foi criado o SEBRAE/MG, consoante Estatuto Social, com a sua natureza jurídica definida em seu artigo 1º:

“O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais é **uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de serviço social autônomo**, regulada por este Estatuto, doravante designada simplificada e neste instrumento com o SEBRAE/MG.”
(Grifamos)

O estatuto social do SEBRAE/MG foi aprovado na assembleia acima referenciada, com previsão de vigência a partir de 01/01/1991. Vale mencionar, que a partir deste, o estatuto social do SEBRAE/MG sofreu duas alterações, aprovadas pelo Conselho Deliberativo Estadual – CDE, em 31/03/2005, e em 28/07/2010 respectivamente, sendo esta última aprovada pelo Conselho Deliberativo Nacional por meio da Decisão CDN n.º 59/2010, de 28/07/2010.

Por sua vez, o estatuto social do SEBRAE/MG em vigor, preceitua em seu artigo 8º que a entidade é constituída pelos seguintes associados, pessoas jurídicas de direito público e privado:

“Art. 8º - O SEBRAE/MG tem como associados:

- I- Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais - SEDE;
- II- Fundação Centro Tecnológico de Minas Gerais – CETEC;
- III- Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais – INDI;
- IV- Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais S/A – BDMG;
- V- Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais – FAPEMIG;
- VI- Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Minas Gerais – FAEMG;
- VII- Federação do Comércio do Estado de Minas Gerais – FECOMÉRCIO-MG;
- VIII- Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – FIEMG;
- IX- Centro Industrial e Empresarial de Minas Gerais – CIEMG;
- X- Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais – OCEMG;
- XI- Câmara dos Dirigentes Lojistas de Belo Horizonte – CDL/BH;
- XII- Federação das Associações Comerciais, Industriais, Agropecuárias e de Serviços do Estado de Minas Gerais – FEDERAMINAS;
- XIII- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE;
- XIV- Banco do Brasil S/A;
- XV- Caixa Econômica Federal.

Parágrafo único – O quadro de associados do SEBRAE/MG sempre será composto, em sua maioria, por entidades privadas.”

Conforme descrito acima, a composição do Conselho Deliberativo Estadual – CDE inclui o membro associado Fundação Centro Tecnológico de Minas Gerais – CETEC. Contudo, o CETEC foi incorporado pelo Instituto de Geociências Aplicadas – IGA, nos termos do artigo 1º da Lei Estadual nº 21.081/2013, e o representante no CDE encontra-se em processo de substituição.

O estatuto social do SEBRAE/MG e respectivas alterações encontram-se averbados junto ao Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídica de Belo Horizonte sob o nº 58.293, no Livro A.

A seu turno, o artigo 5º do Estatuto Social do SEBRAE/MG, que reflete o comando inserido no art. 9º da Lei nº 8.029/90, instituído pela Lei nº 8.154/90, assim fixa o objeto social deste serviço social autônomo:

“Art. 5º - O SEBRAE/MG, no seu âmbito territorial de atuação, **tem por objetivo fomentar o desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico das microempresas e das empresas de pequeno porte** industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, notadamente nos campos da economia, administração, finanças e legislação; da facilitação do acesso ao crédito; da capitalização e fortalecimento do mercado secundário de títulos de capitalização daquelas empresas; da ciência, tecnologia e meio ambiente; da capacitação gerencial e da assistência social, em consonância com as políticas nacionais, regionais e estaduais de desenvolvimento, mediante a execução de ações condizentes.” (Grifos inseridos)

De fato, o objeto social decorre do mandamento contido nos artigos 170, IX e 179 da Carta Magna, que preveem tratamento diferenciado ao segmento das micro e pequenas empresas, com o objetivo único de beneficiá-lo por meio de ações desenvolvidas pelo mesmo.

Portanto, o SEBRAE/MG persegue uma finalidade estatal, buscando fomentar o desenvolvimento do segmento das micro e pequenas empresas, de maneira a propiciar condições satisfatórias para a sua criação e desenvolvimento, com reflexos diretos sobre o aumento dos postos de trabalho, arrecadação de tributos, dentre outros benefícios para a população em geral. Para tanto, vale-se da contribuição prevista no art. 8º da Lei nº 8.154/90, arrecadada pelo Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, nos termos do art. 6º do Decreto nº 99.570/90.

Atendendo às disposições estabelecidas pelas leis infraconstitucionais citadas, o SEBRAE/MG assim estabeleceu a sua Missão Institucional:

“Fomentar a cultura empreendedora, promovendo a competitividade dos pequenos negócios e o desenvolvimento sustentável para fortalecer a economia nacional”

Para sustentar suas iniciativas, que se concretizam em programas, projetos e ações, e executar a sua Missão, no âmbito de sua abrangência territorial, o Conselho Deliberativo Estadual, através da Resolução RE/CDE/028/2015, de 28/09/2015 aprovou a Estrutura Organizacional do SEBRAE/MG, implementada pela Instrução Normativa do Conselho Deliberativo Estadual – IN/CDE/001/2012-01, também de 28/09/2015.

Noutro norte, a Instrução Normativa IN/DIREX/001/2012-04 de 28/09/2015 regulamenta a fixação das Unidades Regionais do SEBRAE/MG e respectivas Microrregiões em cumprimento à decisão do Conselho Deliberativo Estadual, tomada em Assembleia Ordinária realizada em 25 de maio de 2015, com fulcro no artigo 13, inciso IV do Estatuto Social, que aprovou a nova Estrutura Organizacional.

No tocante aos normativos que regem o SEBRAE/MG, informe-se que as contratações no Sistema SEBRAE são feitas com amparo no “Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema SEBRAE”, publicado no D.O.U de 16 de setembro de 1998, aprovado pela Resolução CDN n.º 39, de 27 de agosto de 1998, com base na Decisão n.º 907/97, de 11 de dezembro de 1997 do Tribunal de Contas da União, alterado pela Resolução CDN n.º 176/2008, de 30 de junho de 2008, publicada no D.O.U. de n.º 132, seção 3, sexta-feira, 11 de julho de 2008; Resolução CDN n.º 166/2008, de 25 de fevereiro de 2008, que dispõe sobre o tratamento favorecido, diferenciado e simplificado a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte, nos procedimentos licitatórios realizados no âmbito do Sistema SEBRAE e Resolução CDN n.º 213/2011, de 18 de maio de 2011, publicada no D.O.U de n.º 100, seção 3, de 26 de maio de 2011, bem como pela Lei Complementar n.º 123 de 14 de dezembro de 2006, que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte.

Portanto, o SEBRAE/MG não está adstrito aos ditames da Lei n.º 8.666/93 que rege as contratações no âmbito da administração pública, mas ao Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema SEBRAE, conforme Decisão Plenária n.º 907/97 do Tribunal de Contas da União, sendo esta decisão pacificada no âmbito daquele tribunal:

“3.4. Como se vê, de acordo com a Constituição Federal apenas os órgãos da Administração Direta e Indireta, incluídas nessa última categoria as fundações, estão sujeitos ao processo licitatório em suas contratações, não se aplicando esses

dispositivos aos chamados serviços sociais autônomos, vez que não pertencem à Administração Pública Direta ou Indireta, nos termos disciplinados pelo art. 4º, incisos I e II, do Decreto-lei nº 200/67, com a alteração dada pela Lei nº 7.596/86, que classificou a Administração Federal em:

II - A Administração Indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria:

- a) Autarquias;
- b) Empresas Públicas;
- c) Sociedades de Economia Mista;
- d) Fundações Públicas'.

3.5. Aliás, desde o disciplinamento anterior sobre licitações e contratos, consubstanciado nos artigos 125 a 144 do Decreto-lei nº 200/67, revogados pelo Decreto-lei nº 2.300/86, e nas normas então em vigor baixadas pelo Poder Executivo, já e ra pacífico na doutrina, da qual Hely Lopes Meirelles era um de seus melhores representantes, o entendimento de que não se aplicavam esses dispositivos legais e regulamentares aos serviços sociais autônomos. Registrou o mestre em Parecer de 1974, no qual examinava um edital de concorrência do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial:

'6. Como ente de cooperação, espécie do gênero entidade paraestatal, o Consulente não está obrigado à licitação prévia para as suas obras, serviços, compras e alienações, porquanto o Decreto-lei 200/67 a impõe unicamente à Administração Direta e às Autarquias (art. 125). Todavia, nada impede que o Conselho Regional, que, consoante se depreende do Regimento aprovado pelo Decreto 494/62, é o seu órgão diretivo máximo (...), delibere adotar a obrigatoriedade de licitação para as contratações da entidade, em caráter geral, ou decida, em cada caso, pelo procedimento licitatório a seguir. Em qualquer dessas hipóteses poderá optar pelas normas que mais se ajustem às suas necessidades, complementando-as com disposições próprias. O essencial (...) é que indique a norma legal a ser observada' (Estudos e Pareceres de Direito Público), Vol III, Editora Revista dos Tribunais, São Paulo, 1981, p. 192).

Por sua vez, a parte dispositiva da Decisão Plenária nº 907/97 encontra-se assim materializada:

“Decisão

O **Tribunal Pleno**, diante das razões expostas pelo Relator, DECIDE:

1. conhecer da presente denúncia, uma vez satisfeitos os requisitos de admissibilidade previstos no art. 213 do RI/TCU, para, no mérito, considerá-la:

1.1 - improcedente, tanto no que se refere à questão da "adoção", pelo **SENAC/RS**, da praça pública Daltro Filho, em Porto Alegre-RS, quanto no que tange aos processos licitatórios, visto que, **por não estarem incluídos na lista de entidades enumeradas no parágrafo único do art. 1º da Lei nº 8.666/93, os serviços sociais autônomos não estão sujeitos à observância dos estritos**

procedimentos na referida lei, e sim aos seus regulamentos próprios devidamente publicados;” (Destacamos)

Assim, oportuno invocar jurisprudência consolidada do TCU quanto ao reconhecimento de que o SEBRAE não integra a administração pública federal, direta ou indireta (Acórdão TCU nº 07/2002 – Decisão plenária):

“...os chamados Serviços Sociais Autônomos, por não estarem incluídos na lista de entidades enumeradas no parágrafo único do artigo 1º da Lei 8.666/93, não estão sujeitos à observância dos estritos procedimentos ditados pela referida Lei, e sim aos seus regulamentos de licitações e contratos, devidamente publicados.” (Destacamos)

Desta feita, o SEBRAE/MG, obrigatoriamente, mantém seus expedientes internos/externos em sintonia com os comandos regulamentar/legal em questão, a garantir a regularidade de seus atos, devidamente auditados pelo Tribunal de Contas da União - TCU, nos termos do parágrafo único, do art. 70 da Constituição Federal.

2.2 Normas e regulamentação de criação, alteração e funcionamento

Neste contexto, informe-se que além da observância dos comandos acima, para a gestão dos recursos que lhe são destinados, o SEBRAE/MG estabelece normas e procedimentos que visam direcionar as iniciativas, seus processos e recursos (humanos, orçamentários, materiais, etc.), de forma transparente, para a consecução dos objetivos propostos.

Neste sentido, as principais normas que regulamentam o SEBRAE/MG são:

- IN/CDE/001/2012-01 – Estabelece a Estrutura Organizacional do SEBRAE/MG.
- IN/DIREX/001/2012-04 – Regulamenta a fixação das Unidades Regionais do SEBRAE/MG e respectivas Microrregiões.
- IN/DIREX/001/2014-01 – Disciplina a elaboração de projetos, internos e externos, a realização de parcerias e a formalização de convênios com o SEBRAE/MG.
- IN/DIREX/007/2008-04 – Estabelece os fluxos e demais procedimentos para a aprovação de contratações e respectivos pagamentos.
- IN/DIREX/003/2015 – Institui o Código de Conduta do SEBRAE/MG.
- IN/DIREX/003/2008 - Estabelece critérios e procedimentos, bem como define responsabilidades que regulamentam o processo de recrutamento e seleção de pessoal que irá compor o quadro de empregados do SEBRAE/MG.
- IN/DIREX/001/2013 - Estabelece os princípios básicos, as responsabilidades e os procedimentos a serem observados quanto à solicitação, ao controle e à utilização dos veículos locados e da frota do SEBRAE/MG.
- IN/DIREX/004/2011-01 - Estabelece a Política de Segurança da Tecnologia da Informação - PSTI do SEBRAE/MG.

- IN/DIREX/003/2011 - Estabelece as diretrizes e critérios para o controle do Ativo Imobilizado do SEBRAE/MG.
- IN/DIREX/006/2008-06 – Estabelece os critérios e procedimentos a serem observados para a realização de viagens nacionais de responsabilidade do SEBRAE/MG.
- IN/CDE/001/2008-03 – Estabelece os critérios e procedimentos a serem observados para a realização de viagens ao exterior de responsabilidade do SEBRAE/MG.
- IN/DIREX/001/2010-04 – Estabelece os princípios básicos a serem observados e define as responsabilidades referentes à adoção da jornada de trabalho, registro de ponto e banco de horas no SEBRAE/MG.
- INS-37/17 do SEBRAE/NA – Estabelece critérios e procedimentos que regulamentam a execução orçamentária e financeira no âmbito do Sistema SEBRAE.

2.3 Ambiente de atuação

2.3.1 Público-Alvo

O público-alvo do SEBRAE são as microempresas (ME), as empresas de pequeno porte (EPP), os micro empreendedores individuais (MEI), os produtores rurais (incluindo pescadores) e as pessoas físicas interessadas em iniciar o próprio negócio, denominadas de potenciais empresários.

Observa-se que nos últimos 05 anos houve um aumento significativo e consistente do número de pequenos negócios (optantes pelo regime tributário SIMPLES Nacional) existentes no Brasil, apresentando, inclusive, um desempenho acima do esperado para o período. Em 2015, o MEI representou 51% do total de negócios no Brasil. Entre 2011 e 2014 foram adicionados 1 milhão de MEI ao ano. O gráfico abaixo demonstra esse histórico de crescimento.

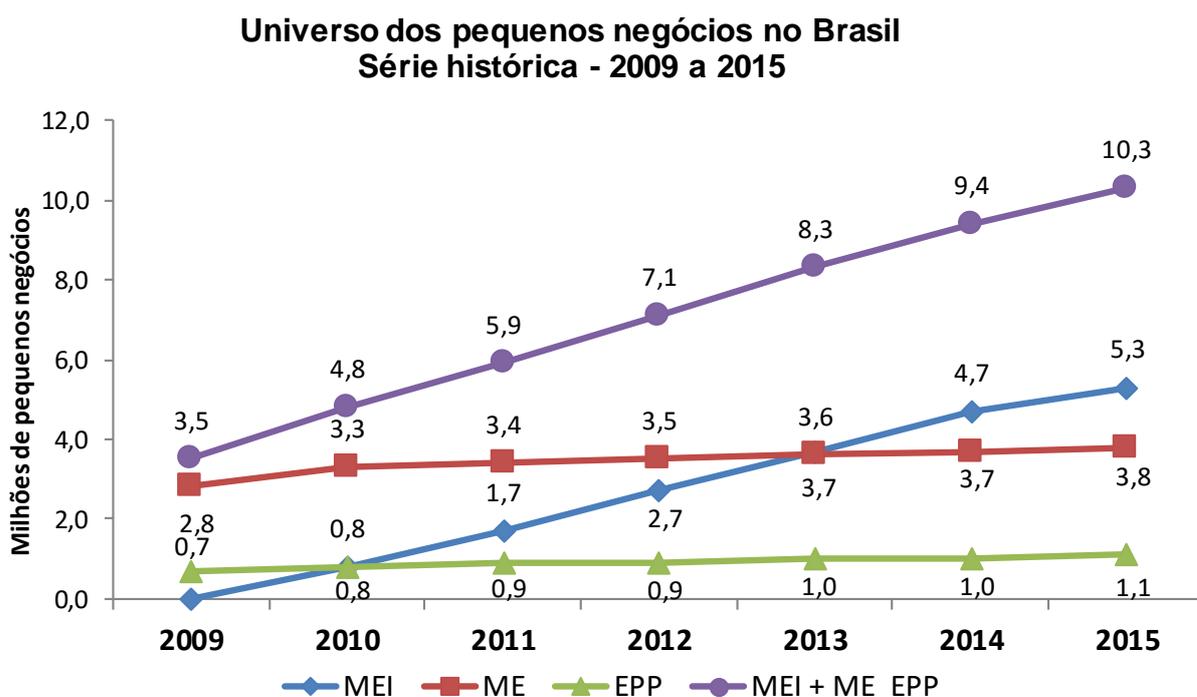


Gráfico 01: Universo de MPE e MEI no Brasil entre 2009 e 2015
(Fonte: SEBRAE/NA e Receita Federal do Brasil)

Numa visão de longo prazo, o Brasil registrará até 2022, aproximadamente, 12,9 milhões de ME, EPP e MEI, optantes pelo sistema de tributação SIMPLES Nacional.

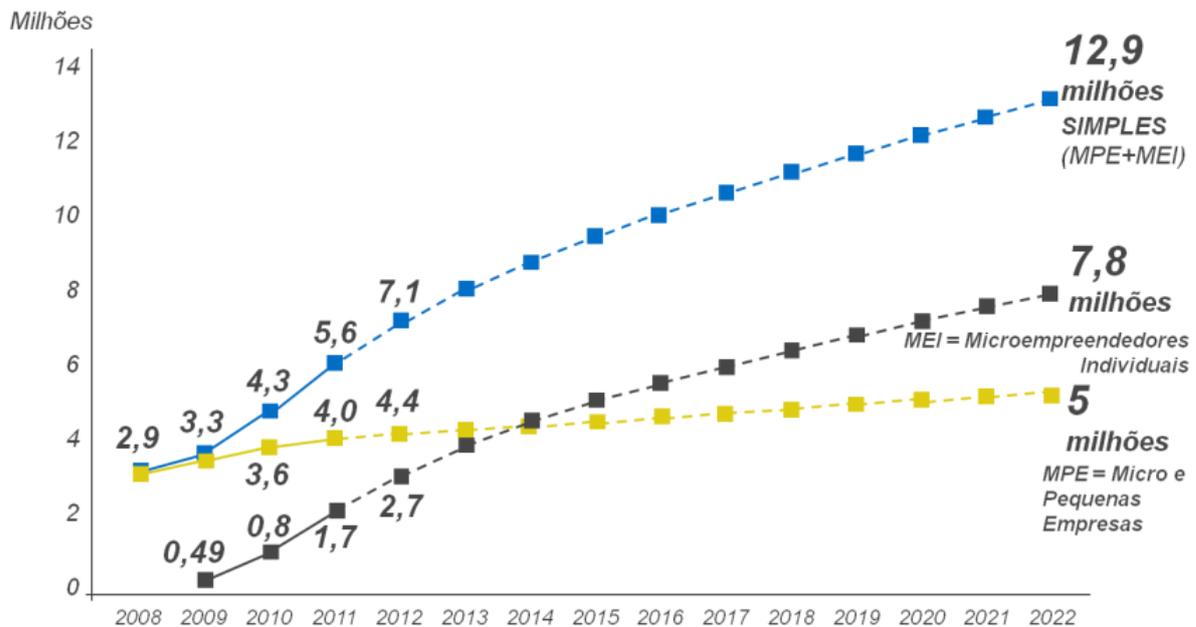


Gráfico 02: Projeção do universo de MPE e MEI no Brasil - 2022
Fonte: SEBRAE/NA

Os números de pequenos negócios formais, ou seja, que possuem CNPJ, representam 99% do total de empresas existentes, refletindo na atividade econômica e social do Brasil e que podem ser evidenciados, por exemplo, no percentual de participação dos pequenos negócios no PIB, conforme demonstra o gráfico abaixo:

Participação dos pequenos negócios no PIB (1985-2011)

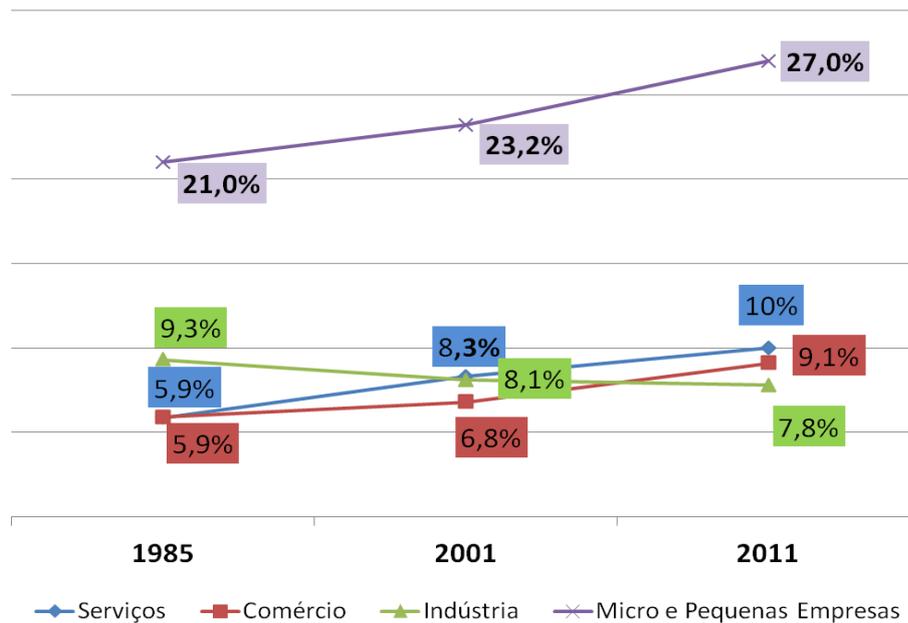


Gráfico 03: Participação dos pequenos negócios no PIB do Brasil
Fonte: SEBRAE/NA

Destaca-se que esses segmentos de empresas também respondem por:

- 52% do saldo de empregos formais;
- 40% da massa salarial;
- 70% das novas vagas geradas por mês; e

- 1% das exportações.
(Fonte: SEBRAE/NA – 2012)

De acordo com a Receita Federal do Brasil, em 2012, do total das ME, EPP e MEI existentes no Brasil:

- 50% são do Comércio;
- 31% são de Serviço;
- 14% são da Indústria; e
- 05% são da Construção Civil.

Em Minas Gerais, observa-se um comportamento semelhante ao cenário nacional. Entre 2012 e 2014 foram criados, em média, 127 mil pequenos negócios por ano. De 2015 a 2018 espera-se a incorporação de mais de 65 mil pequenos negócios por ano, apresentados no gráfico abaixo.

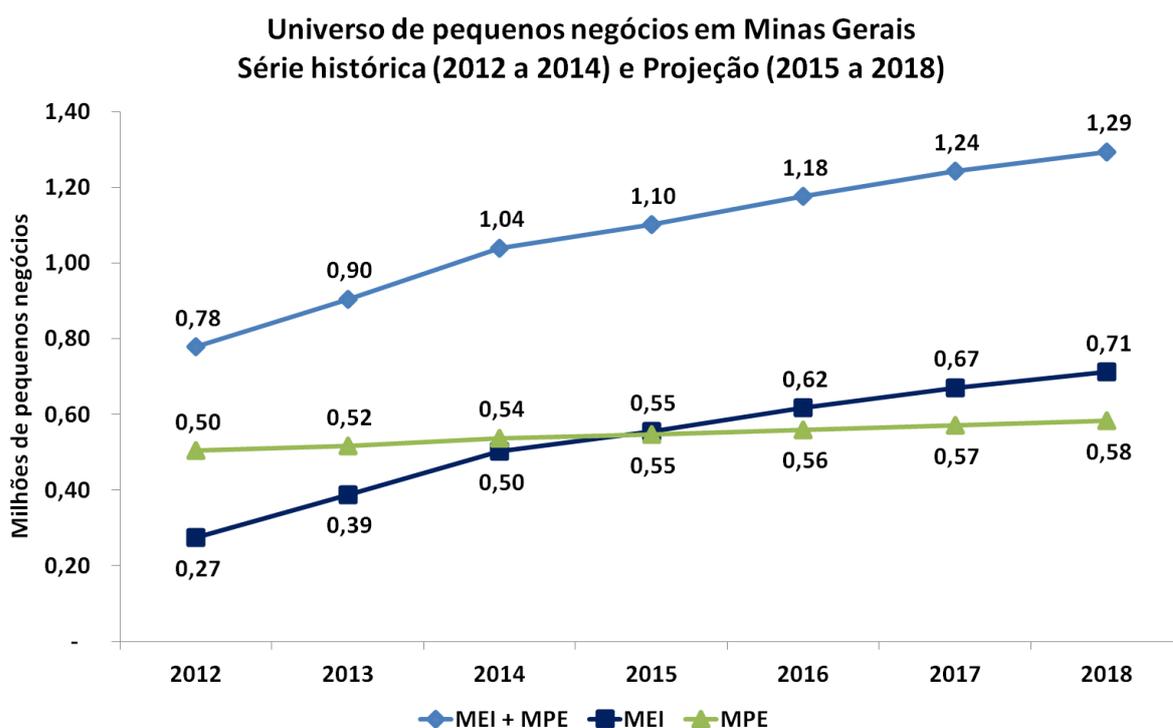


Gráfico 04: Evolução do universo de MPE e EI em Minas Gerais – 2012/2018
Fonte: SEBRAE/NA e RFB

2.3.1.1 As Micro Empresas

Para fins de atendimento do SEBRAE, são consideradas microempresas as empresas de origem brasileira que possuam natureza jurídica compatível com as atividades mercantis e faturem 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 (regime de tributação simplificado) conforme Lei Complementar N°123/2006, alterada pela Lei Complementar N°139/2011.

Destaca-se a forte predominância das ME nas atividades de comércio varejista, serviços de alojamento e alimentação, comércio e administração de imóveis, e na Construção Civil.

Tabela 01: Projeção do número de Micro Empresas no Brasil

Brasil	2015	2016	2017	2018
Micro Empresas	4.271.679	4.369.642	4.451.477	4.515.569

Fonte: SEBRAE/NA

Serão criados no Brasil, em média, 81 mil micro empresas por ano até 2018.

Tabela 02: Projeção do número de Micro Empresas em Minas Gerais

Minas Gerais	2015	2016	2017	2018
Micro Empresas	473.435	479.200	483.614	486.438

Fonte: SEBRAE/NA

Para Minas Gerais, espera-se a criação, média, de 4,3 mil micro empresas por ano até 2018.

2.3.1.2 As Empresas de Pequeno Porte

Para fins de atendimento do SEBRAE, são consideradas empresas de pequeno porte as empresas de origem brasileira que possuam natureza jurídica compatível com as atividades mercantis e faturem 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), somadas as empresas exportadoras aderentes ao Simples Nacional que faturem até R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) no exterior. O valor teto de faturamento tem como base os valores estipulados para adesão ao Simples Nacional (regime de tributação simplificado) conforme Lei Complementar N°123/2006, alterada pela Lei Complementar N°139/2011.

Ressalta-se que, assim como as micro empresas, todas as empresas que se enquadram nos critérios acima são clientes potenciais do SEBRAE, inclusive aquelas que não estão inscritas no Simples Nacional. O número de Pequenas Empresas no Brasil, projetados a partir de 2015, demonstram um acréscimo médio de 65 mil EPP por ano, conforme abaixo:

Tabela 03: Projeção do número de Empresas de Pequeno Porte no Brasil

Brasil	2015	2016	2017	2018
Empresas de Pequeno Porte	675.828	738.149	802.361	871.280

Fonte: SEBRAE/NA

Condizente com o cenário nacional, o número de empresas de pequeno porte, assim como de micro empresas, em Minas Gerais também tem crescido progressivamente, apesar de uma taxa menor se comparada ao crescimento do MEI, devido à sua própria natureza e maior complexidade. Entre 2015 e 2018, projeta-se um crescimento médio de 7,6 mil EPP por ano no estado.

Tabela 04: Projeção do número de Empresas de Pequeno Porte em Minas Gerais

Minas Gerais	2015	2016	2017	2018
Empresas de Pequeno Porte	73.109	80.413	87.909	95.933

Fonte: SEBRAE/NA

2.3.1.3 O Empreendedor Individual

O Microempreendedor Individual é o 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; e exerce uma das atividades regulamentadas (elencadas na Resolução 58/2009, atualizada pela Resolução 78/2010), de acordo com a Lei Complementar N°128/2008, alterada pela Lei Complementar N°139/2011.

O Microempreendedor Individual tem facilidades para a abertura de contas bancárias, emissão de notas fiscais e direito a benefícios como auxílio doença e aposentadoria.

O estado de Minas Gerais encerrou o ano de 2015 com 613.914 Micro Empreendedores Individuais formalizados, que representam 11,08% do total do Brasil. Esses números demonstram um crescimento em relação ao comportamento de 2014, quando Minas Gerais respondia por 10,8% do Brasil e formalizou 502.724.

Em razão da indisponibilidade de informações no sítio do Portal do Empreendedor (www.portaldoempreendedor.gov.br) referentes aos setores econômicos com maior percentual de formalização, não foi possível realizar uma análise consolidada e mais detalhada. Contudo, considerando o comportamento observado nos anos de 2012 e 2013, projeta-se que o “comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios” deve continuar liderando o ranking, tanto no âmbito Brasil, quanto no cenário Mineiro.

Em relação à quantidade de empreendedores individuais nas Regionais de atendimento do SEBRAE/MG, esse segmento de cliente concentra-se na Regional Centro, seguida pelas Regionais Sul e Zona da Mata:

Tabela 05: Formalização dos EI por Regional de Atendimento SEBRAE/MG

Minas Gerais		
Regionais de atendimento SEBRAE	Quantidade	%
Centro	270.989	44%
Sul	92.245	15%
Zona da Mata	66.787	11%
Triângulo	64.762	11%
Rio Doce	51.946	8%
Norte	29.316	5%
Jequitinhonha e Mucuri	27.410	4%
Noroeste	10.459	2%
Total até Dez/2015	613.914	100%

Fonte: SEBRAE/MG

Na perspectiva municipal, percebe-se que 50% dos micro empreendedores individuais concentram-se em apenas 23 municípios (3%) dos 853 do estado, conforme Tabela abaixo. Em relação ao ano de 2014, não houve alteração, pois 50% dos MEI's ficaram concentrados em 23 municípios.

Tabela 06: Principais cidades em quantidade de formalização

Nº	Regional	Cidade	Quant.	%	% Acum
1	Centro	Belo Horizonte	111.261	18,1%	18,1%
2	Centro	Contagem	27.026	4,4%	22,5%
3	Triângulo	Uberlândia	23.944	3,9%	26,4%
4	Zona da Mata	Juiz de Fora	17.365	2,8%	29,3%
5	Centro	Betim	15.710	2,6%	31,8%
6	Norte	Montes Claros	11.411	1,9%	33,7%
7	Centro	Ribeirão das Neves	10.258	1,7%	35,3%
8	Rio Doce	Governador Valadares	9.165	1,5%	36,8%
9	Centro	Divinópolis	9.107	1,5%	38,3%
10	Rio Doce	Ipatinga	9.025	1,5%	39,8%
11	Centro	Sete Lagoas	8.277	1,3%	41,1%
12	Triângulo	Uberaba	8.012	1,3%	42,4%
13	Centro	Santa Luzia	7.127	1,2%	43,6%
14	Centro	Ibirité	5.402	0,9%	44,5%
15	Sul	Pouso Alegre	4.365	0,7%	45,2%
16	Triângulo	Patos de Minas	4.278	0,7%	45,9%
17	Centro	Sabará	4.242	0,7%	46,6%
18	Sul	Varginha	4.200	0,7%	47,3%
19	Jequitinhonha e Mucuri	Teófilo Otoni	4.107	0,7%	47,9%
20	Sul	Poços de Caldas	4.029	0,7%	48,6%
21	Centro	Vespasiano	4.026	0,7%	49,2%
22	Rio Doce	Coronel Fabriciano	3.803	0,6%	49,9%
23	Sul	Itajubá	3.442	0,6%	50,4%

Fonte: SEBRAE/MG

2.3.1.4 Produtor Rural

Para fins de atendimento do SEBRAE, são considerados produtores rurais as pessoas físicas que exploram atividades agrícolas e/ou pecuárias, nas quais não sejam alteradas a composição e as características do produto *in natura*, faturam até R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) por ano e possuam inscrição estadual de produtor, declaração de aptidão ao PRONAF (DAP), ou CNPJ. Soma-se a esse grupo o dos pescadores com registro no Ministério da Pesca.

O Censo Agropecuário 2006, elaborado pelo IBGE, 22,61% desses empreendedores têm mais de 45 anos, sendo que 17,5% deles têm mais de 65 anos. Os jovens são minoria nesse segmento – apenas 3,3% dos produtores rurais têm menos de 25 anos, sendo essa a faixa com menor concentração. Do total de produtores rurais 81,4% apresenta escolaridade concentrada em “ensino fundamental incompleto”.

Observando os dados de distribuição, Minas Gerais possui a 2ª maior concentração de propriedades rurais do Brasil, representando 10,7% do total, ou seja, 490.597 propriedades, perdendo apenas para a Bahia. Por outro lado, a soma dos pescadores do estado representa apenas 2,6% ou 22.170 pescadores, apesar da grande quantidade e da extensão de rios, lagos e represas.

2.3.1.5 O Potencial Empresário

Para fins de atendimento do SEBRAE, o Potencial empresário é dividido em dois grupos:

- i. **Potencial empresário com negócio:** indivíduos adultos (com mais de 18 anos), que possuem negócio próprio, mas sem registro no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) ou inscrição estadual (no caso do produtor rural). Este grupo equivale à soma dos empregadores sem CNPJ com os indivíduos Conta Própria sem CNPJ, grupo estimado pelo IBGE em no máximo 17,5 milhões de pessoas;
- ii. **Potencial empresário sem negócio:** indivíduos adultos (com mais de 18 anos), que ainda não possuem negócio próprio, mas que “estão ativamente envolvidos na estruturação de um negócio do qual serão proprietários”, ou seja, “durante os últimos 12 meses, fez alguma coisa para começar um novo negócio, como procurar equipamentos ou local para ele funcionar, organizar uma equipe de trabalho inicial, trabalhar no planejamento do negócio, começar a economizar dinheiro ou tomou qualquer outra iniciativa para iniciar um negócio. Este grupo equivale ao conjunto dos empreendedores nascentes, estimado pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM) em quatro milhões de pessoas no Brasil.

Segundo a última pesquisa GEM referente ao estado, publicada em 2014, Minas Gerais responde por cerca de 7,5% dos empreendedores do país. A taxa de empreendedores iniciais no Estado (15,5%) e não supera a média nacional (17,2%). Mais de 69% dos empreendedores mineiros empreenderam por oportunidade, contra uma parcela de 71% do Brasil.

2.3.1.6 O Potencial Empreendedor

O SEBRAE também desenvolve, em consonância com a sua missão, atividades de fomento à cultura empreendedora, nas quais pode capacitar, orientar ou levar informações a pessoas que ainda não estejam ativamente envolvidas na estruturação de um negócio (potenciais empreendedores), visando a despertá-las para o empreendedorismo e desenvolver suas capacidades empreendedoras.

2.3.1.7 A participação das médias e grandes empresas

O público-alvo do SEBRAE está inserido em cadeias produtivas, redes de cooperação e outras formas de relacionamentos de negócios, dos quais também participam e muitas vezes são protagonistas médias e grandes empresas, com importante papel no desenvolvimento dos nossos clientes. Em função disso, é possível a participação dessas empresas em projetos de encadeamento, desde que resulte em benefícios diretos e/ou indiretos ao nosso público-alvo, e que as condições de participação sejam diferenciadas, tendo em vista não ser possível subsidiar essas ações para esses públicos.

2.3.2 Contexto da atividade econômica

2.3.2.1 Contexto Internacional

O cenário projetado para os próximos anos reflete uma taxa média de expansão da economia mundial em torno de 3,7% ao ano. A projeção baseia-se na perspectiva de crescimento contínuo na Zona do Euro e na ligeira redução do ritmo das economias chinesa e norte-americana a partir de 2015, mas que ainda demonstram resultados favoráveis.

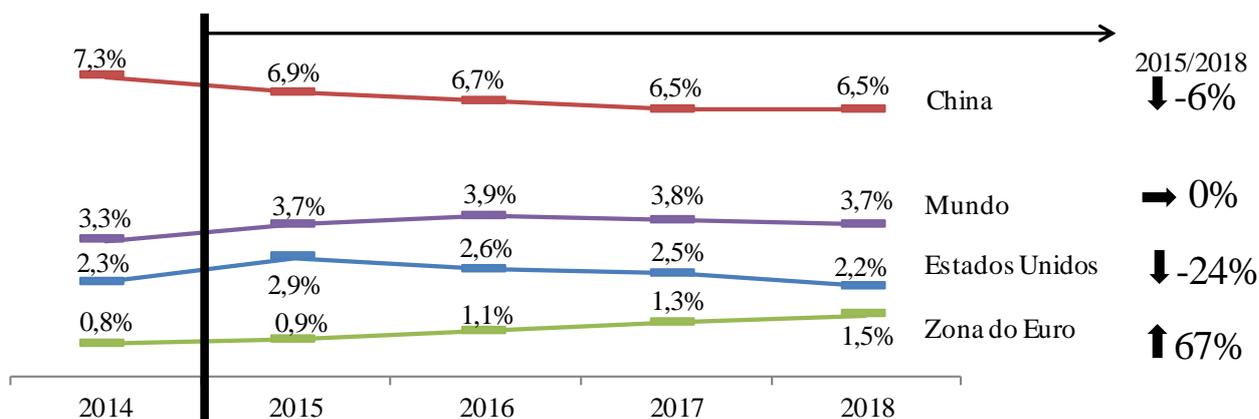


Gráfico 05: Projeções do crescimento do PIB frente ao ano anterior – 2011-2018
 Fonte: Tendências Consultoria Integrada

O Banco Mundial, em seu relatório de janeiro de 2015, destaca que os países em desenvolvimento deverão ter suas economias influenciadas pelo comportamento do preço do petróleo, do desempenho norte-americano, pelas taxas de juros globais, e pelas adversidades nos mercados emergentes. Nesse contexto, o cenário internacional é mais pessimista que aquele apresentado pela Tendências Consultoria Integrada.

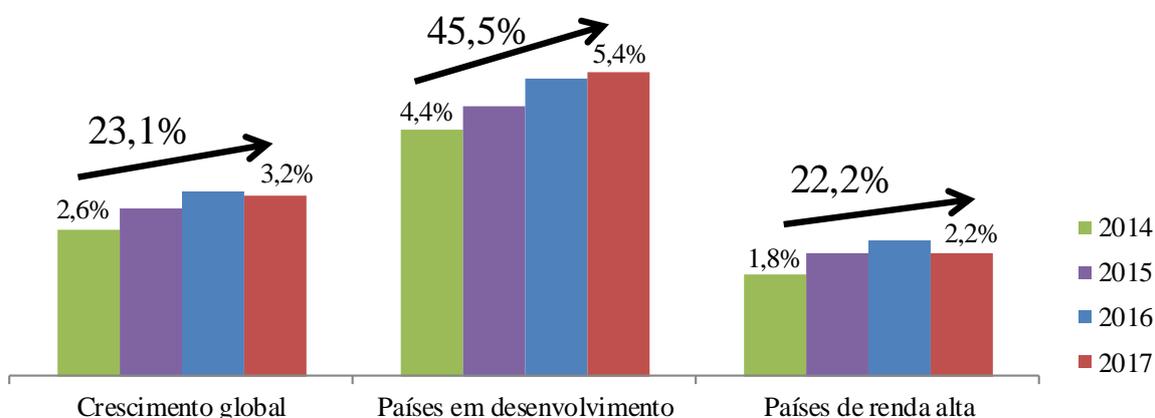


Gráfico 06: Projeções do crescimento do PIB frente ao ano anterior – 2011-2018
 Fonte: Banco Mundial

Ainda segundo o Banco Mundial, a China deverá manter a trajetória de desaceleração econômica, embora ainda com taxas expressivas de crescimento, em torno de 7,0% ao ano. Por outro lado, são esperados resultados cada vez mais positivos para a Índia, que, em 2016 deverá obter uma taxa de expansão de 7,0% a.a.

Para os Estados Unidos, a expectativa da entidade é de crescimento de 3,2% em 2015, com gradual desaceleração até 2017, quando deverá crescer 2,4%. A recuperação da economia norte-americana tem se apoiado na política monetária, o que favorece a avaliação do mercado e a consolidação da política fiscal. Do lado do mercado de trabalho, tem sido observado crescimento contínuo dos postos de trabalho e crescimento modesto dos salários.

Quanto à Zona do Euro, o Banco Mundial prevê que a atividade econômica, sobretudo na França, Alemanha e Itália será abaixo do esperado inicialmente. Portanto, as taxas projetadas para a região são modestas (1,1%, em 2015, e 1,6%, 2016/2017). As estimativas consideram que fatores como fragmentação financeira, elevado desemprego, rigidez estrutural e desafios fiscais ainda não resolvidos atuam como limitadores da recuperação econômica.

As perspectivas econômicas apresentadas pela Organização para Crescimento e Desenvolvimento Econômico (OCDE) são mais otimistas. Para a economia norte-americana a entidade prevê taxas crescentes até 2016, quando atinge 5,0 %. França, Alemanha e Itália deverão apresentar taxas mais expressivas em 2016, se comparado com o ano anterior.

Tabela 07: Projeções do crescimento (GDP nominal) frente ao ano anterior – 2014-2016

	2014	2015	2016
Canadá	4,2%	3,3%	4,3%
França	1,2%	1,5%	2,3%
Alemanha	3,5%	2,9%	3,4%
Itália	0,1%	0,5%	1,3%
Japão	1,9%	2,5%	2,4%
OECD - Total	3,5%	3,9%	4,3%
Reino Unido	4,9%	4,4%	4,2%
Estados Unidos	3,7%	4,8%	5,0%

Fonte: OCDE

2.3.2.2 Conjuntura Nacional

O Brasil tem sentido com maior intensidade os aspectos negativos da conjuntura econômica internacional, se comparado aos demais países em desenvolvimento. Em palestra proferida em novembro deste ano, Paul Krugman destacou que fatores como redução do preço das *commodities*, desaceleração da China e lenta recuperação da Europa e dos Estados Unidos contribuem para a diminuição das projeções de crescimento da economia brasileira. Ao acrescentar a esses fatores a manutenção dos níveis de produtividade, as taxas de inflação e o déficit fiscal tem-se um contexto que alimenta as perspectivas de desaceleração.

Sabe-se que as expectativas dos agentes econômicos é um fator preponderante para as decisões acerca de investimentos produtivos e consequente geração de emprego em renda. Por esse motivo, as incertezas atuais contribuem para a volatilidade das projeções dos principais indicadores.

Independentemente da análise conjuntural que se faça e da linha teórica que se adote é consenso entre os analistas econômicos que este e o próximo ano serão marcados por retração da atividade econômica. A intensidade dessa redução, porém, tem sido recorrentemente revisada e se difere entre as entidades.

Segundo a Tendências Consultoria Integrada, o Produto Interno Bruto brasileiro reduzirá em 3,8% em 2015 e 3,0% em 2016. Contribuem para essas projeções, o quadro de queda dos índices de confiança, os baixos níveis de investimento, o aumento do desemprego e a redução do poder de compra das famílias, devido ao efeito inflacionário.

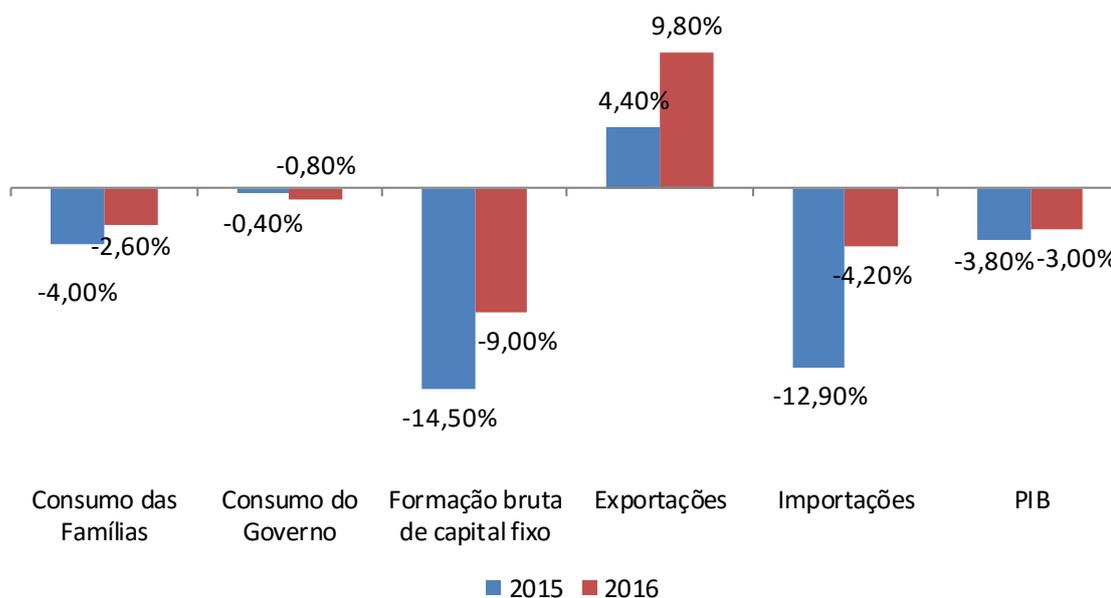


Gráfico 07: Projeções do crescimento do cenário doméstico frente ao ano anterior – 2015-2016
 Fonte: Tendências Consultoria Integrada

Para a Tendências Consultoria Integrada, a diminuição econômica tem sido mais intensa que o esperado. Com isso, país deverá ter dois anos consecutivos de contração do PIB. A partir de 2017 o país deverá retomar, mesmo que lentamente, o nível de atividade.

O relatório Focus, divulgado pelo Banco Central em 11 de dezembro de 2015, indica uma previsão de queda similar do PIB brasileiro para este ano (-3,6%) e para 2016 (-2,7%). As perspectivas deste relatório representam um recuo em relação às estimativas apresentadas quatro semanas antes, reforçando o argumento de volatilidade das expectativas dos agentes econômicos. A revisão de cenário também ocorreu para a produção industrial (de -2,2%, para -3,5%).

A renda das famílias deve acompanhar este movimento de retração, com valores de -4,5%, -2,3%, para 2015 e 2016, respectivamente, de acordo com a Tendências Consultoria Integrada. A contração do mercado de trabalho impactou as projeções de massa de renda do trabalho. O Programa Bolsa Família deve mostrar a primeira queda real desde 2004. Já para a previdência, as projeções são de crescimento neste e nos próximos anos.

O cenário para o setor de comércio é de queda, devido às expectativas negativas, ao aumento da inflação e à queda na geração de emprego. Desde o final de 2014, o índice de confiança do consumidor brasileiro, calculado pela Fundação Getúlio Vargas, tem se mantido abaixo da média dos últimos cinco anos, de 109,4 pontos, representando a cautela dos agentes quanto ao orçamento.

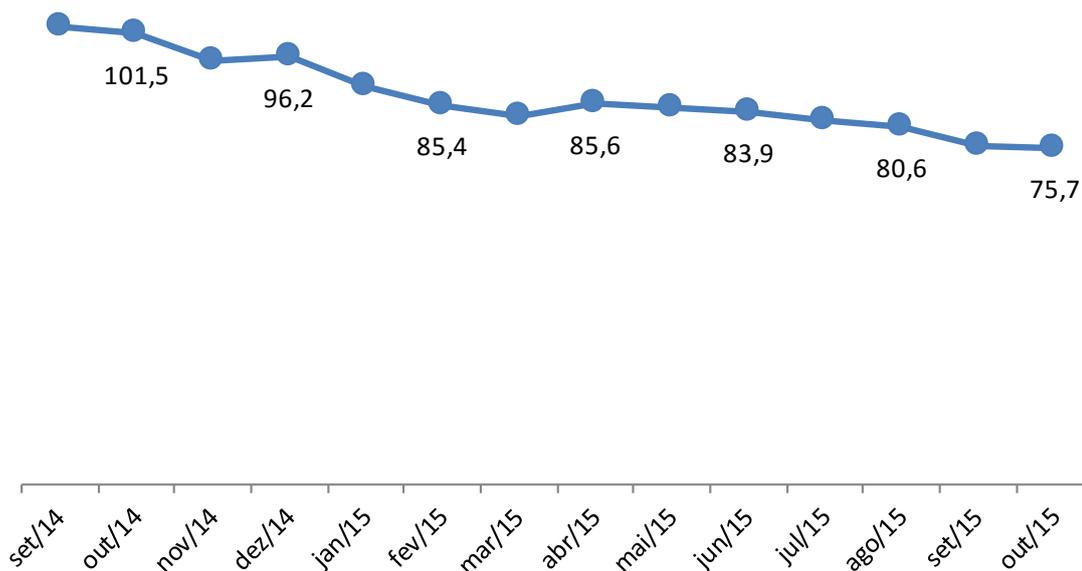


Gráfico 08: Índice de confiança do consumidor, com ajuste sazonal – set/2014-out/2015
 Fonte: Fundação Getúlio Vargas/Instituto Brasileiro de Economia

As projeções de mercado para o IPCA, índice oficial de inflação, presentes no relatório Focus de 11 de dezembro de 2015, sinalizam uma taxa de 7,0% ao ano, e têm apresentado uma trajetória de alta, de acordo com os últimos dados deste boletim.

O indicador antecedente de emprego (IAEmp), calculado pela Fundação Getúlio Vargas, tem demonstrado tendência de queda, com quatro meses seguidos de retração, culminando, em setembro de 2015, - no menor resultado dos últimos 12 meses (62,0 pontos).

Para a indústria são esperados dois anos de contração (2015 e 2016), apesar do crescimento de alguns setores, como é o caso da mineração e petróleo, com alta de 5,6% e 2,3%, em 2015 e 2016, respectivamente, de acordo com a Tendências Consultoria Integradas. Por outro lado, setores como veículos, máquinas & equipamentos e minerais não metálicos, devem apresentar uma retração superior à média da indústria. Conforme já salientado, as projeções para 2017 em diante são mais otimistas, indicando expectativa de aumento nos setores de mineração & petróleo, veículos de transporte, mineração de não metálicos, e refino de petróleo. Entretanto, os desafios competitivos seguem presentes, com destaque para os setores de fumo, têxtil, vestuário, e edição, impressão e gravação.

Já para a agropecuária, a Tendências Consultoria Integrada estima expansão de 1,2% em 2015 e em 2016. Destaque em 2015 para o Centro-Oeste, que deve ter boa evolução de soja, milho e cana de açúcar. No caso do Nordeste, o bom desempenho é esperado principalmente nas cadeias de soja, mandioca e leite, e na região Sul a expectativa é de crescimento nas cadeias de soja, arroz e trigo. As regiões Centro-Oeste e Nordeste deverão impulsionar o resultado nacional.

Para o quadriênio 2017-2020 a média de crescimento projetada é de 3,2%, ao ano. Neste período, o Centro-Oeste continuará a ser a grande fronteira agrícola do País. Destaque para cana de açúcar, soja, algodão e carnes. A melhora da infraestrutura logística prevista para os próximos anos deve impulsionar ainda mais a atividade agropecuária da região. No Nordeste destaque para áreas de fronteira agrícola, como o sul do Maranhão e Piauí, e oeste da Bahia.

2.3.2.3 Conjuntura Mineira

Após a retração verificada no 2º trimestre de 2014, a economia mineira tem demonstrado dificuldade para obter taxas expressivas e contínuas de crescimento. No comparativo com o país, verifica-se que o estado tem acompanhado o comportamento cíclico, porém com quedas mais acentuadas (entre o 2º trimestre de 2014 e 1º trimestre de 2015).

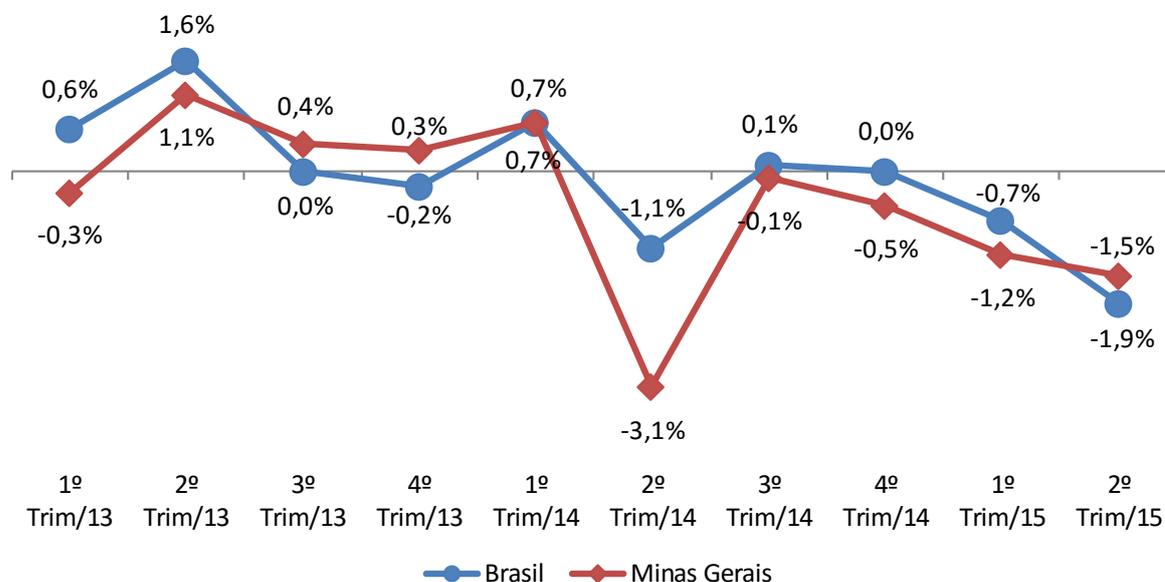


Gráfico 09: Variação do PIB Estadual (a preço de mercado) frente ao trimestre anterior – Série com ajuste sazonal
Fonte: Fundação João Pinheiro – Centro de Estatística e Informação

As oscilações trimestrais estão presentes em todos os setores, especialmente na agropecuária. Minas Gerais possui vasto território, com solos férteis e grandes reservas de água. O estado é o maior produtor nacional de café e de leite, o terceiro de cana-de-açúcar e o segundo de feijão, e está entre os maiores rebanhos de bovinos, suínos e avícolas do País. Para 2015, a expectativa é de redução da área plantada de cana-de-açúcar em relação ao ano anterior (-1,2%, segundo o IBGE) e com mais uma temporada de recuo da produtividade (-0,7%). Com isso, a cultura deve apresentar nova queda de produção (-2,7%). Contudo, para os próximos anos, acredita-se na continuidade da expansão da cana de açúcar no estado, em função dos ganhos de área e de produtividade.

Além da cana de açúcar, nos próximos anos as produções de milho e soja devem se destacar, tendo em vista a importância da pecuária no estado, com especial atenção à leiteira. Em relação ao café, a bionalidade da safra e as condições climáticas adversas comprometerão a colheita, portanto, espera-se uma queda de -3,5% em 2015. Deve-se pontuar também a redução dos investimentos em fertilização. Nos anos subsequentes, a expectativa é de aumento na produção de café. No curto prazo, o avanço da mecanização da cultura se mostra como alternativa aos altos custos devido à escassez de mão-de-obra.

A produção de feijão recuou expressivamente (-10,0%) em 2015, reflexo da retração dos preços praticados no ano passado, mas já com perspectivas de recuperação em 2016 (+1,2%). De todo modo, a instabilidade na comercialização da cultura, a concorrência com a soja e os elevados custos de produção devem fazer com que a colheita cresça a taxas mais baixas que as registradas no passado.

Para a atividade leiteira, os elevados preços em 2013 e 2014 incentivaram a ampliação dos investimentos na alimentação animal, o que não somente conferiu cenário positivo para a produção nestes anos, como deve continuar beneficiando a expansão do setor no biênio 2015-16. Para os

próximos anos, o crescimento esperado da produção reflete a expectativa de ganhos de produtividade, que ainda é muita baixa no Brasil.

Quanto à indústria, de acordo com a Fundação João Pinheiro, percebe-se que este foi o setor mais afetado pelo cenário desfavorável da economia nacional. O setor recuou 3,0% no 2º trimestre em relação ao 1º trimestre do ano, com quedas significativas no volume de valor adicionado pela indústria de transformação (4,5%) e pela construção civil (5,1%). Os segmentos de produção e distribuição de energia e saneamento também continuam sofrendo com o baixo nível de água nos reservatórios, o que afeta a geração por meio das hidrelétricas. Com isso, a produção e distribuição de eletricidade e gás, água, esgoto e limpeza urbana em Minas Gerais recuou 4,4% no 2º trimestre de 2015 em relação ao trimestre imediatamente anterior.

Este cenário deve ser agravar, quando se considera o efeito do rompimento da barragem da Samarco e o derramamento da lama por todo Vale do Rio Doce. Segundo a Tendências Consultoria Integrada, além dos impactos ambientais, que podem gerar consequências severas no longo prazo, o rompimento das barragens também afeta alguns setores da economia mineira não diretamente ligados à mineração. Um exemplo seria o caso da empresa Cenibra, que suspendeu a produção de celulose nas duas linhas de sua fábrica na cidade de Belo Oriente, em Minas Gerais, após a lama e os detritos liberados com o rompimento da barragem da mineradora Samarco terem alcançado uma área próxima ao local de captação de água. A agropecuária da região também foi atingida, em especial os pequenos produtores localizados nas áreas próximas ao Rio Doce. Também há expectativa de que o problema transborde para a arrecadação de governos locais, como é o caso da prefeitura de Mariana, que comunicou uma queda esperada de mais de 26% no montante mensal de receitas municipais, especialmente as de ISS e de Cfem (royalties que as mineradoras recolhiam). Outras cidades como Ouro Preto, Catas Altas, Santa Cruz do Descalvado e Rio Doce também devem ter comprometimento de orçamento.

Nos últimos anos, de acordo com a Fundação João Pinheiro, o setor de Serviços tem sustentado o crescimento econômico, mesmo com o arrefecimento da economia. Porém, o setor tem demonstrado sinais de dificuldades e deverá enfrentar desafios em 2016. O atual cenário econômico de ajustes e de baixas expectativas dos empresários e dos consumidores constrói um panorama recessivo para 2015 e desafiador para 2016, já que o comportamento desses agentes tem peso fundamental para o desempenho econômico em todos os setores.

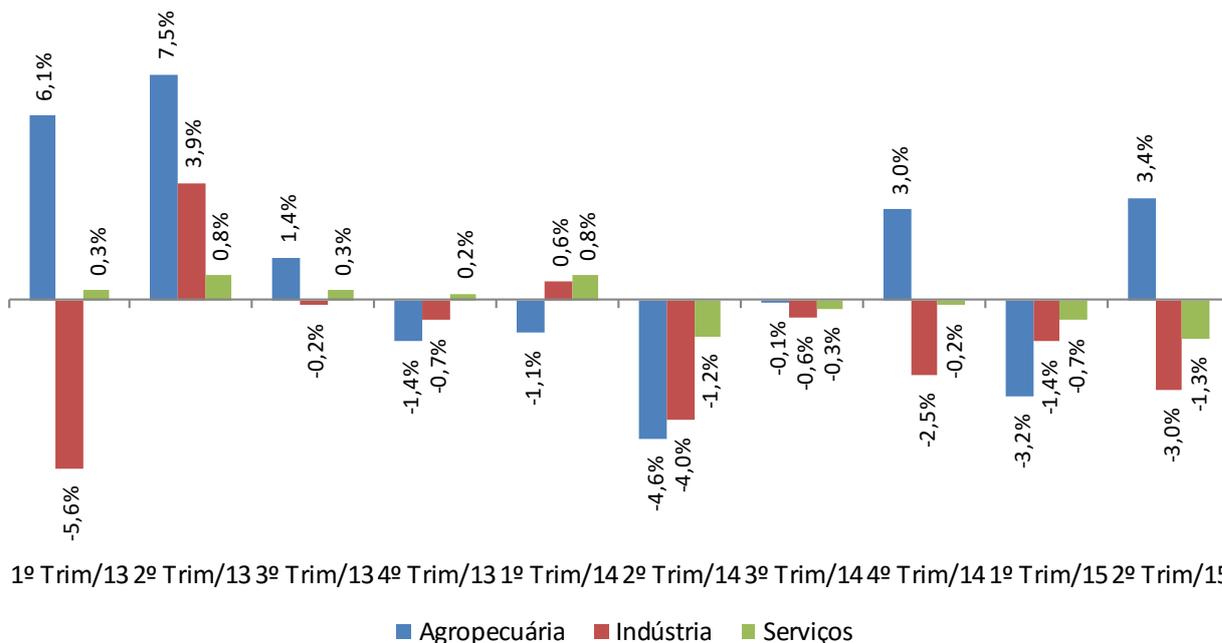


Gráfico 10: Variação percentual do valor adicionado setorial frente ao trimestre anterior – com ajuste sazonal
 Fonte: Fundação João Pinheiro – Centro de Estatística e Informação.

Para os próximos anos é esperado para Minas Gerais um crescimento econômico abaixo do nacional. A Tendências Consultoria Integrada projeta um decréscimo de 4,8% no PIB estadual em 2015, e de 3,9% para 2016. Quanto à média para o período 2017-2020, se espera um crescimento anual de 2,0%, cerca de 0,1 ponto percentual acima do Brasil.

No setor industrial, a entidade acredita que o cenário para 2015 e para 2016 é de retração, com retomada a partir de 2017, devido ao bom desempenho da mineração (+2,8%), dos veículos (+5,3%) e dos minerais não metálicos (+3,1%).

Tabela 08: Principais destaques de crescimento no setor industrial de Minas Gerais

DESTAQUES NEGATIVOS – 2015 <ul style="list-style-type: none"> • Veículos (-33,0%) • Máquinas e equipamentos (-21,2%) • Minerais não metálicos (-14,7%) 	DESTAQUES POSITIVOS – 2015 <ul style="list-style-type: none"> • Alimentos (+3,3%) • Fumo (+13,0%)
DESTAQUES NEGATIVOS – 2016/2020 <ul style="list-style-type: none"> • Fumo (-1,1% a.a.) 	DESTAQUES POSITIVOS – 2016/2020 <ul style="list-style-type: none"> • Mineração (+2,8% a.a.), • Veículos (+5,3% a.a.) e • Minerais não metálicos (+3,1% a.a.)

Fonte: Tendências Consultoria Integrada

Para a Tendências Consultoria Integrada, Minas Gerais continuará sendo um dos principais focos exploratórios de minério de ferro no Brasil. Com mais da metade do total de projetos de expansão anunciados no País, o estado permanecerá se destacando na indústria extrativa mineral brasileira, junto com o Pará. Todas as grandes mineradoras atuantes no país e algumas siderúrgicas investiram na expansão de suas atividades no estado nos últimos anos. Destacam-se, principalmente, os projetos da Vale, no Quadrilátero Ferrífero, e a expansão da Casa de Pedra, da CSN.

Apesar do volume de investimentos, o aumento real na extração do estado será significativamente menor que os valores nominais apresentados, uma vez que a maior parte dos projetos é do tipo brownfield, que visa a reposição de capacidade extrativa. Vale ressaltar que grande parte dos projetos anunciados está paralisada ou foi adiada, em função das fracas condições do mercado de *commodities* metálicas. Portanto, as estimativas para a produção no estado é de estabilidade.

Além dos destaques apresentados sobre minério de ferro e mineração como um todo, Minas Gerais tem recebido uma série de investimentos voltados para a indústria, contemplando segmentos como: alimentos, bens de capital, celulose e fertilizantes. A Unitec, projetada para ser a maior fábrica de chips eletrônicos do Brasil e do Hemisfério Sul, deverá ser implantada em Ribeirão das Neves e produzirá chips para aplicações industriais e médicas, devendo produzir circuitos integrados sob medida. As atividades produtivas começarão em 2016. A Case New Holland (CNH), empresa do grupo Fiat que atua nos segmentos de máquinas agrícolas e de construção, vai instalar uma nova unidade em Montes Claros (MG). A princípio orçada em R\$ 600 milhões, a nova unidade deverá absorver mais recursos para comportar a produção de maquinário mais pesado para a indústria da construção civil, não apenas retroescavadeiras. A Cemig pretende aumentar a capacidade energética com investimentos de R\$ 5 bilhões até 2017 visando melhorias e expansão da distribuição de energia. A empresa também está se preparando para incrementar sua atuação em projetos de energia renováveis, incluindo grande número de PCHs (pequenas centrais hidrelétricas) em operação e processo de renovação. A Coca-Cola Femsa investiu R\$ 258 milhões na construção de uma nova fábrica de refrigerantes em Itabirito-MG, inaugurada em junho deste ano.

No que tange ao setor agropecuário, a Fundação João Pinheiro, projeta que a produção agropecuária está sujeita a acentuadas oscilações no curto prazo, devido à sua forte exposição a fatores climáticos e à volatilidade dos preços dos tratamentos culturais e dos insumos que compõem o consumo intermediário da atividade. No segundo trimestre de 2015 houve variação positiva real de valor adicionado pela agropecuária mineira, de 3,4% em relação ao trimestre imediatamente anterior. Este resultado traduz uma melhora ainda incipiente no cenário agrícola estadual observado no início do ano, quando a agricultura do estado foi bastante prejudicada pela estiagem ocorrida em janeiro.

Em Minas Gerais, a realização da produção agrícola no segundo trimestre resultou na colheita das seguintes lavouras: mamona, 95% colhida; arroz (90%); segunda safra do feijão e da batata-inglesa (75%); primeira safra do milho (65%); amendoim (52%); soja (50%); mandioca (49%); laranja (43%); cana-de-açúcar (41%); café robusta (40%); tomate (37%); banana (35%); abacaxi (32%); café arábica, coco-da-baía e algodão herbáceo (30%) e uva (22%). Em menor proporção, também houve colheita da cebola, do sorgo e da segunda safra do milho.

Tabela 09: Principais destaques de crescimento no setor agropecuário de Minas Gerais

DESTAQUES NEGATIVOS – 2015 <ul style="list-style-type: none"> • Cana (-2,7%) • Café (-3,5%) • Feijão (-10,0%) • Milho (-1,1%) • Bovinos (-6,9%) 	DESTAQUES POSITIVOS – 2015 <ul style="list-style-type: none"> • Soja (+5,4%) • Leite (+4,5%) • Frango (+4,1%).
DESTAQUES NEGATIVOS – 2016/2019 <ul style="list-style-type: none"> • Arroz(-5,2% a.a.) 	DESTAQUES POSITIVOS – 2016/2019 <ul style="list-style-type: none"> • Cana (+6,7% a.a.) • Leite (+4,0% a.a.) • Carnes (+4,2% a.a.) • Soja (+3,2% a.a.)

Fonte: Tendências Consultoria Integrada

Por fim, a perspectiva é que o setor de serviços apresente resultado negativo em 2015 e 2016, em todas as regiões, devido à alta correlação com a renda das famílias e com as vendas do comércio. A expectativa é que o setor se recupere gradativamente a partir de 2017, quando deverá expandir cerca de 2,0%. Para o período de 2017-2020 a previsão é aumento médio 1,6% ao ano.

A massa de renda familiar de Minas Gerais em 2015 e 2016 deve apresentar forte retração, com desempenho inferior ao esperado para o Sudeste. Para os próximos anos, a expectativa é de resultados relativamente modestos, porém, um pouco acima dos esperados para a região como um todo. Em 2015, a retração do mercado de trabalho acarretou em revisão para baixo nas projeções de massa de renda do trabalho. O Bolsa Família deve registrar a primeira queda real desde 2004. Já a massa de previdência ainda deverá crescer este ano. Para 2017-2020, a massa de trabalho deverá crescer menos do que observado nos anteriores, dado arrefecimento do mercado de trabalho.

No que tange às vendas do comércio, a perspectiva é que Minas Gerais tenha uma forte retração do consumo, assim como o Sudeste e o Brasil, em 2015.

2.3.2.4 Micro e pequenas empresas

Resultados preliminares de pesquisa Avaliação 2015 e Perspectivas 2016 do SEBRAE/MG sinalizam que as micro e pequenas empresas de Minas Gerais sentiram o impacto da conjuntura nacional adversa. Metade dos empresários afirma que o faturamento em 2015 foi inferior ao de 2014. Parcela similar também indica queda do volume de vendas e da carteira de clientes.

Apesar desse cenário, 45% dos empresários acreditam que a receita irá aumentar e igual parcela afirma que terá lucro em 2016. Como estratégias, os gestores, em sua maioria, planejam adotar estratégias de redução de custos, fortalecimento da marca da empresa, adotar mecanismos de controle de qualidade e lançar novos produtos/serviços no mercado. Por outro lado, 51% informaram que, com certeza, não irão revisar as finanças da empresa e 71% não irão focar a produção em alguns itens específicos.

Já as perspectivas apresentadas para a economia brasileira são ligeiramente menos otimistas. A maioria acredita que a inflação, a taxa de juros e o desemprego irão aumentar. Cerca de 1/3 aposta no aumento do PIB.

2.4 Organograma do SEBRAE/MG



Figura 01: Organograma do SEBRAE/MG.

A Instrução Normativa do Conselho Deliberativo Estadual, número 001 do ano de 2012 (IN/CDE/001/2012-01), implementada pela Resolução do Conselho Deliberativo Estadual número 028 do ano de 2015 (RE/CDE/028/2015), revoga todas as disposições em contrário e estabelece a Estrutura Organizacional do SEBRAE/MG, formada pelas seguintes Unidades Organizacionais:

A Estrutura Organizacional do SEBRAE/MG possui os seguintes níveis decisórios:

Primeiro nível: CDE - Conselho Deliberativo Estadual: órgão colegiado de direção superior, que detém o poder originário e soberano no âmbito do SEBRAE/MG, composto por pessoas jurídicas de direito público e privado, na forma do Estatuto Social, representado pelo Presidente do Conselho.

Segundo nível: Diretoria Executiva (DIREX): órgão colegiado de natureza executiva, subordinado ao Conselho Deliberativo, responsável pela gestão administrativa e técnica do SEBRAE/MG, apresentando a seguinte composição:

Superintendência (DSU); Diretoria de Operações (DIOPE); e Diretoria Técnica (DITEC).

Terceiro nível: Unidades de Conhecimento, Finalísticas, Regionais e de Suporte.

A Superintendência (DSU) subordina-se ao Conselho Deliberativo e atua na supervisão direta da(s):

- a) Diretoria de Operações;
- b) Diretoria Técnica;
- c) Marketing e Comunicação;
- d) Gestão Estratégica;
- e) Unidades de Suporte.

Somada à supervisão direta das unidades acima indicadas, caberá à Superintendência a observância das atribuições básicas previstas no Estatuto Social do SEBRAE/MG, notadamente:

Executar as políticas e diretrizes de atuação do SEBRAE/MG, emanadas do Conselho Deliberativo Estadual e em consonância com os objetivos do Sistema SEBRAE; Direcionar de modo priorizado as ações da Instituição para o fortalecimento da capacidade empreendedora das micro e pequenas empresas do estado de Minas Gerais; e Dirigir e supervisionar as atividades da Instituição.

A **Diretoria Técnica (DITEC)** subordina-se ao **Conselho Deliberativo** e atua na supervisão direta das seguintes unidades:

- a) Acesso a Inovação e Sustentabilidade;
- b) Acesso a Mercados e Relações Internacionais;
- c) Acesso a Serviços Financeiros;
- d) Educação, Empreendedorismo e Cooperativismo;
- e) Formação Gerencial;
- f) Inteligência Empresarial;
- g) Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial.

Somada à supervisão direta das unidades acima indicadas, caberá à Diretoria Técnica a observância das atribuições básicas previstas no Estatuto Social do SEBRAE/MG, notadamente:

Executar as políticas e diretrizes de atuação do SEBRAE/MG, emanadas do Conselho Deliberativo Estadual e em consonância com os objetivos do Sistema SEBRAE; Direcionar de modo priorizado as ações da Instituição para o fortalecimento da capacidade empreendedora das micro e pequenas empresas do estado de Minas Gerais;

Dirigir e supervisionar todas as atividades da Instituição, relacionadas com as unidades sob sua supervisão direta; e Prestar à Superintendência o apoio necessário à realização dos objetivos da Instituição.

A **Diretoria de Operações (DIOPE)** subordina-se ao **Conselho Deliberativo** e atua na supervisão direta das seguintes Unidades de Conhecimento:

- a) Unidades Finalísticas:
 - a.1) Atendimento Coletivo Agronegócios;
 - a.2) Atendimento Coletivo Comércio, Serviços e Artesanato;
 - a.3) Atendimento Coletivo Indústria;
 - a.4) Atendimento Individual ao Empreendedor;

- b) Unidades Regionais:
 - b.1) Regional Centro;
 - b.2) Regional Jequitinhonha e Mucuri;
 - b.3) Regional Noroeste;
 - b.4) Regional Norte;
 - b.5) Regional Rio Doce;
 - b.6) Regional Sul;
 - b.7) Regional Triângulo;
 - b.8) Regional Zona da Mata.

Somada à supervisão direta das unidades acima indicadas, caberá à Diretoria de Operações a observância das atribuições básicas previstas no Estatuto Social do SEBRAE/MG, notadamente:

Executar as políticas e diretrizes de atuação do SEBRAE/MG, emanadas do Conselho Deliberativo Estadual e em consonância com os objetivos do Sistema SEBRAE; Direcionar de modo priorizado as ações da Instituição para o fortalecimento da capacidade empreendedora das micro e pequenas empresas do estado de Minas Geras;

Dirigir e supervisionar todas as atividades da Instituição, relacionadas com as unidades sob sua supervisão direta; e Prestar à Superintendência o apoio necessário à realização dos objetivos da Instituição.

As unidades organizacionais deverão contribuir para a concretização da missão do SEBRAE/MG, conforme descrito no quadro a seguir:

*Essas informações estão sumarizadas e podem ser encontradas na íntegra na IN/CDE/001/2012-01.

O quadro contendo as informações referentes às áreas ou subunidades estratégicas estão disponíveis no item 9 (Anexos e Apêndices), Apêndice 2.

2.5 Macroprocessos Finalísticos

Em 2015, não houve nenhuma alteração ou desenvolvimento de novos macroprocessos finalísticos que causassem impactos na cadeia de valor do SEBRAE/MG.

3 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHOS ORÇAMENTÁRIO E OPERACIONAL

3.1 Planejamento Organizacional

3.1.1 Descrição sintética dos objetivos do exercício

O Plano Estratégico e a abrangência

O SEBRAE e suas Unidades Estaduais buscam, periodicamente, aperfeiçoar o seu Direcionamento Estratégico e sua Gestão com o objetivo de rever e reafirmar os fundamentos da entidade e orientar a atuação rumo à excelência no apoio ao desenvolvimento dos pequenos negócios.

Durante sucessivos períodos (2006 a 2010 e 2009 a 2015) esse processo possibilitou reflexões e aprendizados essenciais para o constante aperfeiçoamento da nossa atuação. Atento ao cenário nacional e às necessidades dos nossos clientes, o SEBRAE estabeleceu, em 2012, por meio de um ambiente colaborativo, um novo Direcionamento Estratégico para o período 2013 – 2022. Com as novas diretrizes do negócio, Missão, Visão e Valores, a estratégia se materializou no Mapa Estratégico do Sistema SEBRAE, abaixo.



Figura 02: Mapa Estratégico do Sistema SEBRAE

O desdobramento do Mapa Estratégico do Sistema SEBRAE possibilitou a definição de Objetivos Estratégicos, Indicadores Institucionais, limites de aplicação orçamentária e suas respectivas metas que, comunicadas e validadas com os entes estaduais, proporcionam o alinhamento das iniciativas e a verificação da realização da estratégia e da Missão organizacional.

A partir desse Direcionamento, todas as Unidades Estaduais possuem indicadores estratégicos comuns e padronizados que servem para avaliar o desempenho sistêmico, além de permitir a troca de experiências de boas práticas de gestão dos processos, projetos e das operações.

Mantendo o alinhamento ao Sistema, mas adotando postura mais engajada e inclinada à realidade do território estadual, bem como à gestão 2015-2018, assumida pelo novo Conselho Deliberativo, em 2015, o SEBRAE/MG promoveu discussões para a Reflexão Estratégica sobre o período 2015-2018, que tiveram como objetivo revisar a Missão e a Visão de Futuro, as Prioridades Estratégicas, as Diretrizes Institucionais e Táticas e a reestruturação do Mapa Estratégico adotado.

Quanto às discussões realizadas e que foram efetivamente aprovadas pela Diretoria Executiva, estão a Missão, Visão de Futuro e Prioridades Estratégicas definidas, diretamente, pela DIREX, enquanto os Comportamentos Valorizados e Comportamentos a Serem Evitados foram construídos com a participação de todos os gerentes e suas respectivas unidades.

A Missão, Visão de Futuro e os Comportamentos foram, oficialmente, publicados através da **IN/DIREX/003/2015, de 30/07/2015**, que trata do Código de Conduta do SEBRAE/MG e estão descritas a seguir:

CAPÍTULO II – DA MISSÃO E VISÃO DE FUTURO

Art. 4º. A Missão e a Visão do SEBRAE/MG encontram-se assim estabelecidos:

I. **Missão:** “Fomentar a cultura empreendedora, promovendo a competitividade dos pequenos negócios e o desenvolvimento sustentável para fortalecer a economia nacional”;

II. **Visão de Futuro:** “Ser instituição de alta *performance*, referência na entrega de conhecimento avançado, geradora de valor para os pequenos negócios e a sociedade”.

CAPÍTULO V – DOS DIREITOS, DEVERES E COMPORTAMENTOS DOS COLABORADORES

Art. 9º. O SEBRAE/MG considera como comportamentos essenciais a serem observados por seus colaboradores:

I. Comportamentos Valorizados:

- a) Valorize o cliente. Sinta, pense e aja como dono do pequeno negócio;
- b) Faça o que traz resultado para o cliente e não o que você acha que é importante;
- c) Dê oportunidade para que as pessoas se manifestem. Saiba ouvir;
- d) Faça reuniões rápidas, objetivas e que gerem decisões;
- e) Faça melhor com menos. Utilize adequadamente os bens e recursos públicos, sem desperdícios ou retrabalho;
- f) Estimule a autonomia, a colaboração e a formação de equipes autoorganizadas, sem intermediários ou formalismo;
- g) Assuma papel de liderança. Seja firme e dê exemplo;
- h) Tome decisões. E assuma responsabilidade pessoal pelo resultado (sucesso ou fracasso) de seus atos;
- i) Cumpra prazos. Planeje com a devida antecedência de forma a não comprometer o trabalho dos outros;

j) Seja pontual e exija pontualidade.

II - Comportamentos a Serem Evitados:

- a) Não seja incoerente. Pratique aquilo que fala;
- b) Não personifique as atividades. Seja impessoal e imparcial. As regras devem ser as mesmas para todos;
- c) Não deixe para amanhã o que deveria ser feito hoje. Não deixe para o último momento. Planeje. Antecipe-se;
- d) Em reuniões, não use celular, tablet ou notebook para outros assuntos;
- e) Não imponha pensamentos ideais. Valorize a diversidade, a pluralidade e procure crescer com as diferenças;
- f) Não critique aquilo que não conhece ou que não tenha algo a sugerir;
- g) Evite ficar preso às falhas. Foque nas soluções e no aprendizado;
- h) Não utilize do SEBRAE/MG para benefício próprio;
- i) Abandone a cultura da reclamação. O SEBRAE/MG é você.

As **Prioridades Estratégicas** também foram validadas pela Diretoria Executiva e repassadas às gerências da instituição, em reunião de planejamento anual, da forma descrita abaixo:

1. Estimular a cultura empreendedora como comportamento capaz de transformações sociais e econômicas.
2. Ter o cliente e o mercado como eixos centrais de nossas ações, tendo o aumento do faturamento e da lucratividade como resultados primordiais para o empresário.
3. Compreender, fortalecer e transformar estruturalmente os setores econômicos e cadeias produtivas mais relevantes dos territórios, gerando resultados para os pequenos negócios.
4. Contribuir decisivamente para a atração de novos investimentos e a retenção e expansão dos existentes, favorecendo o fortalecimento da economia do território.
5. Atuar com alta performance no atendimento e na entrega de conhecimento de vanguarda, com foco no resultado para os clientes internos e externos.

Essas prioridades serviram de suporte para que a Unidade Gestão Estratégica desenvolvesse Diretrizes Institucionais alinhadas com o propósito da Gestão 2015-2018 e delas partissem a elaboração de Diretrizes Táticas para cada unidade organizacional do SEBRAE/MG.

Ainda que as Diretrizes Institucionais e Táticas, bem como a revisão do Mapa Estratégico adotado não tenham sido validados pela Diretoria Executiva, formalmente, durante o processo de Reflexão Estratégica iniciado em 2015, as discussões estão avançadas, denotando uma provável mudança para o exercício de 2016.

Assim, o Mapa Estratégico que ainda vigora na instituição é o mesmo que tem sido adotado desde 2013 e representado a seguir.



Figura 03: Mapa Estratégico do SEBRAE/MG

Cada um dos Objetivos Estratégicos é mensurado por indicadores¹, que dão a clareza necessária para o direcionamento do esforço a ser realizado, conforme abaixo:



¹ Os indicadores com destaque em vermelho são do Sistema SEBRAE e têm sua mensuração realizada por pesquisas sob responsabilidade do SEBRAE/NA.

Partes Interessadas	Indicadores
Cientes Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios	<ul style="list-style-type: none">• Índice de imagem do SEBRAE junto aos pequenos negócios• Índice de aplicabilidade de produtos e serviços
Intensificar práticas de Inovação	<ul style="list-style-type: none">• Nº de atendidos com soluções específicas de inovação• Percentual dos pequenos negócios atendidos que inovam• Volume de recursos financeiros aplicados em inovação e tecnologia
Ampliar práticas de sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none">• Aplicação pelos pequenos negócios atendidos, do conhecimento adquirido com as soluções específicas de sustentabilidade• Percentual de atendidos com soluções específicas de sustentabilidade
Promover a orientação estratégica para mercado	<ul style="list-style-type: none">• Percentual de atendidos em projetos com orientação para mercado• Percentual de atendidos com soluções específicas de acesso a mercado
Elevar o nível de gestão	<ul style="list-style-type: none">• Nível de gestão dos pequenos negócios atendidos• Percentual de atendidos com soluções específicas de gestão

Processos	Indicadores
Soluções para empreendedores e empresas Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente	<ul style="list-style-type: none">• Índice de satisfação do cliente• Taxa de clientes fidelizados• Nº de pequenos negócios atendidos• Nº de EI atendidos• Nº de micro empresas atendidas• Nº de empresas de pequeno porte atendidas• Nº de potenciais empresários atendidos

Processos
Viabilizadores do desenvolvimento dos pequenos negócios

Indicadores

Articular e fortalecer as lideranças e a rede de parceiros estratégicos

- Nº de lideranças capacitadas
- Nº de entidades assistidas
- Percentual de execução da alavancagem de parceiros

Edificar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios

- **Número de municípios com a Lei Geral implementada**
- Número de pequenos negócios beneficiados com a implementação da lei Geral Municipal
- Índice de contribuição dos produtos de políticas públicas
- Percentual de atendidos com soluções específicas de políticas públicas
- Grau de percepção quanto ao acesso a serviços financeiros
- Percentual de atendidos com soluções específicas de acesso a serviços financeiros

Intensificar a apropriação do reflexo econômico de novos investimentos pelos pequenos negócios

- Indicadores a definir

Promover um ambiente que favoreça o reconhecimento do valor da cultura e da educação empreendedora

- Nº de pessoas atendidas com soluções específicas de empreendedorismo
- Nº de pessoas atingidas com soluções específicas de empreendedorismo
- **Nº de potenciais empreendedores atendidos**

Processos
Desempenho organizacional

Indicadores

Ter excelência no desempenho dos projetos

- Percentual de execução orçamentária do SEBRAE/MG
- Percentual de execução orçamentária dos projetos de atendimento
- Percentual médio ponderado de execução das metas físicas
- Percentual de execução de receita de empresas beneficiadas
- Percentual de execução da CSN

Ter excelência no desempenho dos processos

- Percentual de projetos de transformação de processos concluídos
- Percentual de processos transformados implementados

Ter excelência no desenvolvimento de serviços, canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes

- **Percentual de execução das mensurações dos projetos de atendimento**
- **Percentual de execução das avaliações dos projetos de atendimento**
- Taxa de utilização do portfólio

Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados

- Percentual de recursos aplicados no atendimento



Figura 04: Indicadores Estratégicos do SEBRAE/MG

Atendendo aos requisitos mencionados no Direcionamento 2013-2022, todos os indicadores estratégicos do Sistema SEBRAE estão contemplados pelo SEBRAE/MG. Alguns ainda estão dependendo da definição e/ou detalhamento dos respectivos processos de coleta, incluindo métodos de cálculo.

Muitos dos indicadores são mensurados e analisados há vários anos como, por exemplo, os indicadores de caráter Institucional, Metas Mobilizadoras e Limites Orçamentários cujos resultados são divulgados (exceto os institucionais) mensalmente pelo Boletim SME – Sistema de Monitoramento Estratégico.

Com a mesma periodicidade de divulgação, durante as reuniões entre Diretores e todos os Gerentes, as lideranças analisam os indicadores, buscando identificar a causa raiz de cada um dos eventuais problemas e deliberam sobre as tratativas necessárias para superar os desafios ou para evitar a ocorrência de inconsistências futuras. Este processo está descrito no subitem 3.1.2. deste relatório.

O desempenho, os resultados e as análises desses indicadores estão descritos no item 3.5 deste relatório. Há também outras iniciativas qualitativas que contribuíram significativamente para o alcance dos objetivos estratégicos que estão descritas no item 3.4.

Destaca-se também os vínculos entre as iniciativas e o mapa estratégico que ocorre desde a concepção dos projetos e atividades, momento em que a equipe do projeto faz a análise de contribuição para a estratégia organizacional tanto no nível do projeto (módulo planejamento do SGE), quanto no nível das ações (módulo orçamento do SGE).

Outras iniciativas, principalmente as atividades, estão vinculadas aos macroprocessos e, portanto, não possuem vínculo.

As Prioridades Estratégicas Locais

A Diretoria Executiva manteve que as Prioridades Estratégicas Locais referentes ao PPA 2015-2018 fossem fundamentadas no Direcionamento Estratégico-2022 do SEBRAE/NA e no Direcionamento – 2015 do SEBRAE/MG e norteando a concepção das iniciativas executadas no período, conforme descrito no item 3.4.

Para operacionalizar as iniciativas estratégicas, o SEBRAE/MG investiu, em 2015, o montante de R\$284,5 milhões, distribuídos em 373 projetos e 23 atividades. O volume de recursos alocados somente em projetos vinculados às Prioridades Estratégicas totalizou R\$ 46 milhões e, destes, foram executados 93%.

O quadro abaixo apresenta a execução orçamentária vinculada a cada uma das Prioridades do SEBRAE/MG:

Tabela 10: Execução financeira dos recursos de Projetos e Atividades vinculados às Prioridades Locais

Nº	Prioridade Estratégica Local	Previsão	Execução	% de Execução
1	Atuar na consolidação das estratégias de desenvolvimento econômico territorial, especialmente em regiões de baixa renda e naquelas impactadas por grandes investimentos.	3.767.878	3.467.475	92%
2	Identificar, propor e estimular a implementação de políticas públicas que beneficiem os pequenos negócios.	3.194.713	2.898.205	91%
3	Incrementar a competitividade dos pequenos negócios nos setores econômicos pela sua inserção nas cadeias de valor das médias e grandes empresas e dos novos investimentos por meio de soluções de inovação, gestão organizacional e de orientação estratégica para mercados.	28.618.264	26.979.904	94%
4	Promover o alinhamento da gestão dos processos internos e das pessoas à estratégia organizacional para alcançar a excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.	3.412.813	3.335.544	98%
5	Promover o empreendedorismo como valor para a sociedade e fomentar o empreendedorismo nas instituições de ensino e junto aos potenciais empreendedores.	7.504.194	6.417.324	86%
		R\$ 46.497.862	R\$ 43.098.452	93%

Fonte: SME

Observação: O número da Prioridade Local serve apenas para seu ordenamento, não consistindo, portanto, caráter de precedência.

Observa-se que as Prioridades são complementares e abrangentes, contemplando os temas fundamentais para os pequenos negócios:

A **Prioridade 01** reflete o posicionamento estratégico da instituição, buscando o desenvolvimento dos pequenos negócios, demonstrando sua importância para a cadeia de produção de médias e grandes empresas e, conseqüentemente, para toda a atividade econômica e social do Brasil. Destacam-se os projetos como: ALI – Agente Local de Inovação, projetos de encadeamento produtivo (Ex.: GERDAU, KINROSS, Nestlé), projetos de tecnologia da informação, vinculados à inovação e projetos de Agronegócios.

As questões relacionadas às políticas públicas representam uma importante linha de ação institucional, expressa pela **Prioridade Local 02** e que é transversal a muitas iniciativas da instituição, principalmente, por meio dos projetos de articulação institucional como, por exemplo, os projetos de “Aprimoramento do Ambiente Legal” e por meio de produtos, como o Programa Líder, palestras temáticas e incentivos, como o Prêmio Prefeito Empreendedor.

No que tange ao aspecto social e desenvolvimento territorial, representados pela **Prioridade 03**, destacam-se projetos como “Desenvolvimento Econômico Territorial” e os de “Atendimento a empreendedores e empresários de microrregião”, que ampliam o número e a abrangência do atendimento do SEBRAE no interior e buscam a melhoria do ambiente de negócios.

Os desafios internos da instituição também estão contemplados por meio da **Prioridade 04**. Uma empresa, cujas principais matérias primas são o conhecimento e os colaboradores, deve sempre aprimorar sua capacidade de gestão.

A Gestão da Estratégia organizacional e o Programa SEBRAE de Excelência em Gestão (PSEG) continuam com essa atribuição há alguns anos, contribuindo para a melhoria dos processos de gestão de projetos e de processos, focando na geração de resultados para os nossos clientes, para a sociedade e outras partes interessadas.

O Empreendedorismo, abordado na **Prioridade 05**, não atua somente no incentivo ou na orientação para a abertura de empresas, pois o SEBRAE/MG tem o entendimento de que o empreendedorismo é uma atitude, um comportamento que transforma a realidade de pessoas nas suas diversas esferas sociais e econômicas. Isso significa que uma pessoa pode, por meio do comportamento empreendedor, melhorar as condições e a qualidade de vida de uma comunidade, desenvolver aplicativos para reduzir o desperdício de alimentos e/ou energia, criar conexões entre comunidades aparentemente distintas, enfim gerar benefícios e transformações no âmbito econômico, social e cultural.

No ano de 2015 foram geridas importantes iniciativas como a continuidade do Programa Educação Empreendedora e Programa Startups Digitais, ações de estímulo à geração e disseminação de conhecimentos relacionados aos temas.

Mas a vinculação do SEBRAE/MG ao Sistema não se restringe apenas à esfera do Direcionamento. O Plano Plurianual e o Orçamento anual da entidade contemplam o desdobramento, em segundo nível, da estratégia e se concretizam por meio de iniciativas organizadas em tipologias e traduzidas pelos projetos e processos, detalhados nos itens seguintes.

O Plano Plurianual e o Orçamento

O Plano Plurianual (PPA) do SEBRAE/MG é o instrumento, de abrangência estadual e periodicidade quadrienal, inserido no Plano Plurianual do Sistema SEBRAE, que contém o planejamento dos projetos de atendimento e internos (operacionais) e das atividades da instituição, frente aos cenários nacional, regionais e setoriais do estado de Minas Gerais para o período em questão, operacionalizando a estratégia de atuação para o alcance dos Objetivos e Prioridades Estratégicas.

As diretrizes do PPA buscam estabelecer um conjunto de prioridades e metas com foco em resultados para os clientes e que efetivamente proporcionem:

- O alcance dos Objetivos Estratégicos;
- A construção de planos de trabalho que atendam às prioridades;

- O desenvolvimento e o aperfeiçoamento de processos de atendimento, produtos e serviços direcionados aos segmentos de clientes da instituição; e
- O aprimoramento da gestão e da atuação integrada do Sistema SEBRAE em prol dos seus clientes.

Os Indicadores Institucionais, as Metas Mobilizadoras e os limites de aplicação de recursos, tratados no item 3.5 deste relatório, também são elementos do PPA determinados pelo SEBRAE/NA e desdobrados nos SEBRAE/UF para mensurar os esforços e os resultados organizacionais vinculados à estratégia organizacional.

O processo do planejamento plurianual, representado abaixo, caracteriza-se como uma atividade estruturada, contínua e sistematizada, possibilitando o alinhamento das iniciativas estaduais às nacionais e o alcance dos objetivos traçados para o período.

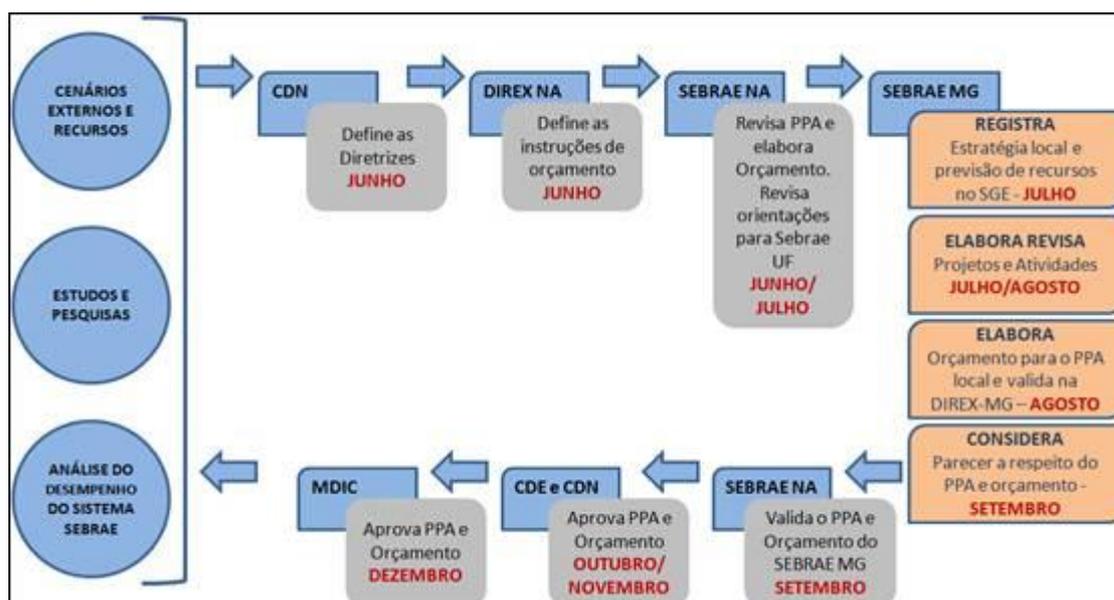


Figura 05: Processo de elaboração e aprovação do Plano Plurianual e do Orçamento do Sistema SEBRAE.

A Resolução emitida pelo Conselho Deliberativo Estadual (CDE), número 033, do ano de 2014 (RE/CDE/033/2014) veiculou a aprovação do Plano Plurianual (PPA) 2015-2018 e do Orçamento do exercício de 2015 do SEBRAE/MG.

A Resolução emitida pelo Conselho Deliberativo Nacional do SEBRAE (CDN), número 256, de 20 de novembro de 2014 (RE/CDN/256/2014), aprovou o Plano Plurianual (PPA) 2015-2018 e do Orçamento do exercício de 2015 do Sistema SEBRAE.

A aprovação desse documento pelo CDE e pelo CDN atesta que a atuação do SEBRAE/MG está alinhada com as diretrizes do SEBRAE/NA, com o comportamento de seus clientes – MPE, MEI, produtores rurais e potenciais empresários – e com os cenários de atuação com foco no desenvolvimento territorial, considerando, ainda, as potencialidades e vocações regionais, o ambiente de negócios e as oportunidades para os pequenos negócios.

3.1.2 Estágio de implementação do planejamento estratégico

O Planejamento Estratégico do SEBRAE/MG está inserido em um Modelo de Gestão da Estratégia desenvolvido internamente e que está em execução desde 2009, sendo, inclusive, compartilhado com outras unidades estaduais como, por exemplo, com o SEBRAE/ES.

A revisão do Direcionamento Estratégico do SEBRAE/MG, ocorrida em 2013, também favoreceu o aprimoramento do Modelo de Gestão e dos processos associados para permitir novas perspectivas de análise, monitoramento, aprendizagem e planejamento da estratégia. No início de 2014, definiu-se a versão que continua vigorando em 2015, conforme abaixo:



Figura 06: Modelo de Gestão da Estratégia do SEBRAE/MG.

Orientados pelo Direcionamento Estratégico, mencionado anteriormente, a Unidade Gestão Estratégica (antiga Unidade Estratégias e Diretrizes) iniciou o ciclo do modelo, contribuindo para a realização de ações que permitissem transformar os objetivos estratégicos em programas, projetos, processos, atividades e ações para benefício dos pequenos negócios e da sociedade.

Definido o plano estratégico, a primeira etapa consiste em capacitar os colaboradores, disseminando os elementos do Direcionamento por meio de palestras e oficinas periódicas. Colaboradores recém-contratados são apresentados às Diretrizes do Negócio (Missão, Visão e Valores) e à estratégia organizacional durante o Treinamento Introdutório. Os demais colaboradores são abordados em momentos específicos para esse fim, conforme descrito logo abaixo, no Foco 02 - “Disseminação do Conhecimento”.

A gestão do Portfólio consiste na concepção, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento do conjunto de programas, projetos e atividades da instituição. Essa gestão verifica desde a aderência à estratégia até a verificação dos resultados alcançados e o cumprimento dos requisitos legais e das partes interessadas.

Nesse processo, o monitoramento dos indicadores estratégicos é primordial para o alcance dos objetivos.

“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia” (William Edwards Deming).

Ao monitorar, é essencial identificar quais são os dados e as informações corretas e necessárias para, então, identificar boas práticas e oportunidades de melhorias, que são levadas ao conhecimento das lideranças, junto com as alternativas para solução, para que sejam tomadas as decisões de intervenção. Essas intervenções (ações de controle) são implementadas e acompanhadas para que gerem os resultados esperados.

Esse processo de monitoramento compõe um dos focos estratégicos de ação do Modelo de Gestão e também está descrito abaixo.

Ao fim de cada ano, o SEBRAE/MG verifica, consolida e comunica os resultados da sua atuação publicando para a sociedade o Relatório de Atividades e o Relatório de Gestão. No ano de 2015, o SEBRAE/MG alcançou, por exemplo, todas as Metas Mobilizadoras e de capacitação, cumpriu todos os parâmetros exigidos pelos limites orçamentários e obteve resultados expressivos nos Indicadores institucionais e nas Metas de Atendimento. Esses resultados estão apresentados no item 3.5 – Apresentação e análise de indicadores de desempenho, deste relatório.

Vivenciar todo o ciclo da Gestão da Estratégia permite às pessoas aprender com os erros e com boas práticas, elevar a gestão de projetos e de processos, inovar na busca de melhores resultados e subsidiar a elaboração de um próximo Planejamento Estratégico, completando o PDCL (Plan, Do, Check and Learn), ou seja, Planejar, Realizar, Monitorar e Aprender.

Para aprimorar continuamente as iniciativas desse Modelo, foi criado um plano de ações organizado em 04 focos estratégicos, complementares e que são transversais ao Modelo de Gestão da Estratégia do SEBRAE/MG. Importante ressaltar que o Modelo e as ações decorrentes estão sendo estruturados e implementados contemplando os critérios e requisitos do Modelo de Excelência em Gestão (MEG™) da Fundação Nacional da Qualidade. O MEG sintetiza práticas de gestão adotadas em organizações mundialmente reconhecidas, contribuindo para a geração de valor para as partes interessadas.

Seguem os 04 focos estratégicos inseridos no Modelo de Gestão do SEBRAE/MG:

- **Desdobramento da estratégia**, com o objetivo de tangibilizar a estratégia e subsidiar a concepção e o planejamento de programas, projetos e atividades com foco na entrega de Valor para as partes interessadas.

Existem diversos métodos e ferramentas para análise e desdobramento de estratégias organizacionais e que, apesar de disponíveis junto a empresas de consultorias especializadas, optou-se pelo desenvolvimento e realização de metodologia própria em todo o processo e também em cada uma das etapas, considerando:

- Boas práticas, conceitos acadêmicos, métodos reconhecidos mundialmente como, por exemplo, o BSC – Balanced Scorecard – utilizado desde 2009;
- Competências de colaboradores internos envolvidos no trabalho;
- Economicidade dos recursos da instituição.

Definido o Direcionamento Estratégico, a equipe de trabalho assumiu o desafio de transformar os Objetivos e Prioridades Estratégicas em Diretrizes Táticas, traduzindo as demandas e expectativas da Diretoria Executiva para os gerentes e respectivos colaboradores.

As Diretrizes também têm o papel de contribuir para aprimorar a integração, a cooperação e a comunicação entre as unidades tanto no nível dos processos, quanto no de projetos.

Em tempo, e como dito anteriormente, no exercício de 2015 e com a posse do novo Conselho Deliberativo – Gestão 2015-2018, um processo de Reflexão Estratégica foi realizado, com a elaboração de novas Missão, Visão e Prioridades Estratégicas. Isso levou à necessidade de revisão de todo o processo sequencial e, por sua vez, das Diretrizes Estratégicas.

Dessa forma, algumas discussões não puderam ser concluídas em 2015 e, as novas definições ficaram para o próximo exercício. Esse cenário já era esperado e foi mencionado do Relatório de Gestão 2014, no qual se apontou que as Diretrizes Táticas elaboradas naquele exercício poderiam sofrer eventuais ajustes em função da alteração da Presidência do Conselho Deliberativo Estadual.

Ainda assim, todo o trabalho associado à estratégia, em 2015, foi desenvolvido à luz do que havia sido aprovado no exercício de 2014 (segundo o ciclo ilustrado na figura a seguir), para a gestão de 2015, ficando os anos posteriores submetidos às determinações do novo corpo diretivo.



Figura 07: Desdobramento da Estratégia do SEBRAE/MG.

O desdobramento da estratégia, portanto, ainda que não completado todo seu ciclo em 2015, não prejudicou a execução dos trabalhos e, mesmo assim, alcançou, satisfatoriamente, os objetivos almejados.

No que compete à Gestão do Portfólio de projetos, destaca-se o desenvolvimento e aplicação de um novo método de priorização e seleção de projetos contribuindo, de forma inédita no Sistema SEBRAE, para o aprimoramento da estratégia de atuação, no nível do portfólio, com o objetivo de subsidiar a concepção, o planejamento e a execução de iniciativas em prol dos clientes e da sociedade.

A técnica utilizada foi adaptada da metodologia AHP – *Analytic Hierarchy Process* – subsidiando a tomada de decisões e priorização da carteira de projetos para Planejamento Plurianual – PPA 2016-2019, a partir da escolha de critérios estratégicos.

A finalidade da utilização da metodologia é pontuar os projetos de acordo com os critérios adotados e gerar um ranking que permite a escolha de quais projetos deverão compor o portfólio. O uso do método e dos critérios evita questionamentos e dá clareza à composição da carteira de projetos.

Os critérios adotados para o SEBRAE/MG foram:

- Estratégia de atuação das microrregiões;
- Relevância econômica do segmento para a região;
- Captação de receita;
- Capacidade de execução do gestor em anos anteriores;
- Consistência metodológica do projeto apresentado.

A partir desta definição, foram geradas fichas para preenchimento da estratégia da microrregião (em consonância com a estratégia Institucional) e fichas dos projetos. Optou-se por realizar um workshop com as equipes de cada Regional, para que eles pudessem discutir a estratégia de atuação da Regional e de cada uma das Microrregiões e em seguida descreverem os projetos que, se executados corretamente, gerariam o resultado previsto na estratégia estabelecida.

De posse dos projetos e dos critérios, a UGE analisou cada um deles gerando a pontuação necessária e o ranking para a priorização e construção da carteira. Como há escassez de recursos, a priorização permite tratar todos os projetos de forma igual, comparando-os a partir de critérios bem estabelecidos que geram maior consistência na tomada de decisão.

Este ranking foi apresentado para a Diretoria que poderia definir quais dos projetos que estavam priorizados não entrariam na carteira (por motivos estratégicos, por exemplo). Este processo de exclusão de projetos priorizados chama-se *force out*. E, também, optar por algum projeto que não estava priorizado e deveria ser contemplado na carteira (*force in*).

Finalmente, ao avaliar as variáveis e a viabilidade dos projetos, a Diretoria Executiva determinou a carteira de projetos do SEBRAE/MG para o período entre 2016-2019.

- O 2º foco, **Disseminação do conhecimento**, visa a geração e disseminação de conhecimentos referentes ao tema estratégia para que as pessoas sejam agentes da transformação.

Dentre as diversas iniciativas de alinhamento e capacitação dos colaboradores, destaca-se a realização da “Oficina para Construção do PPA da Diretoria de Operações² 2016-2019” com os objetivos de:

- ❖ Promover o diálogo entre as Unidades de Conhecimento, através de seus interlocutores junto às regionais, no sentido de fomentar ações e suporte focados no desenvolvimento das microrregiões;
- ❖ Identificar os produtos e serviços que as unidades de atendimento têm a oferecer às regionais, para a concretização de seus planos de desenvolvimento por microrregião;
- ❖ Identificar possíveis desafios e oportunidades que as Unidades de Conhecimento têm para atender às regionais;
- ❖ Alinhar ações das Unidades de Conhecimento às demandas das regionais e à estratégia do SEBRAE/MG.
- ❖ Definir desafios e oportunidades para as Unidades de Conhecimento, para o PPA 2016-2019.
- ❖ Criar insumos que subsidiem o planejamento das Unidades de Conhecimento para os próximos 04 anos.

A oficina, que foi aplicada em julho/2015, levou em consideração as fichas de plano de desenvolvimento para as microrregiões, preenchidas pelas regionais, durante o processo de construção do PPA 2016-2019.

Sobre os planos de desenvolvimento e os materiais e estudos fornecidos, as equipes das Unidades de Conhecimento puderam identificar os produtos e serviços que dispunham,

² A Diretoria de Operações passou a denominar-se Diretoria Técnica, conforme RE/CDE/027/2015 – Alteração das Nomenclaturas das Diretorias, de 28/09/2015.

bem como os desafios e oportunidades que encontrariam, para atender às demandas de cada regional.

As Unidades de Conhecimento saíram deste encontro com um maior entendimento sobre seu papel na execução de um PPA, e os primeiros esboços de seus planos de desenvolvimento.

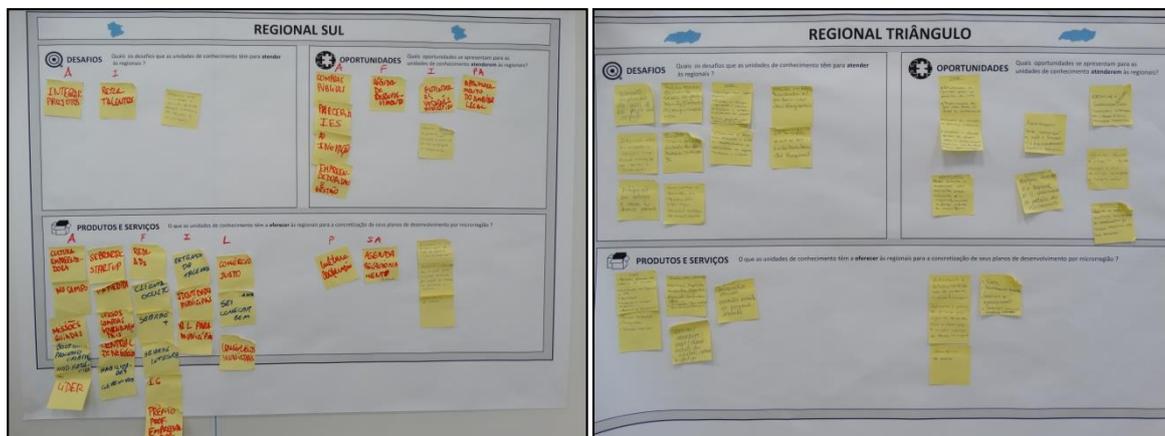


Figura 08: Mini Canvas aplicado na Oficina para Construção do PPA da Diretoria de Operações 2016-2019.

- **Monitoramento da estratégia**, citado anteriormente, cujo objetivo é monitorar e controlar o desempenho frente aos objetivos estabelecidos.

Paralelamente, vem sendo desenvolvido um novo modelo de monitoramento dos indicadores estratégicos que contempla, por exemplo, ficha de indicadores, mapeamento dos processos, identificação das causas raízes dos problemas e das boas práticas, além da proposição de solução. A construção desse novo modelo ainda não está concluída.

Permeando e abrangendo todo o processo de gestão da estratégia são realizados outros processos estratégicos de gerenciamento que contribuem para a tomada de decisões pelas lideranças, quais sejam:

- Gestão de Pessoas;
- Gestão da Informação e da Tecnologia da Informação; e
- Gestão de Processos.

O planejamento, a execução e o monitoramento da estratégia, aliado às pessoas e suas competências, são os responsáveis pela geração dos resultados organizacionais, expressam a transformação dos pequenos negócios atendidos e beneficiam a sociedade. Esse processo cíclico da Gestão Estratégica possibilita à instituição refletir sobre o modelo adotado e promover adequações para o aprimoramento contínuo, que assegurem o alcance de resultados para os clientes.

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

3.1.3.1 Estratégias de divulgação interna dos objetivos traçados e dos resultados alcançados

O processo de disseminação do Direcionamento Estratégico do SEBRAE/MG é transversal e periódico. Transversal no sentido de abranger todos os colaboradores, em todas as regionais de atendimento e parceiros.

A periodicidade e a abrangência, por sua vez, referem-se principalmente a quatro momentos, quais sejam:

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

Para 2016, planeja-se a manutenção dessas atividades e a elaboração de outras que possam ampliar e/ou se adequar-se à tempestividade de cliente interno.

3.1.3.2 Outras estratégias relevantes para a realização dos objetivos estratégicos

O SEBRAE/MG adotou outras estratégias relevantes para a realização dos objetivos estratégicos institucionais, os quais se destacam:

I. O Programa SEBRAE de Excelência na Gestão

Em 2012, o SEBRAE/NA iniciou a implementação do Programa SEBRAE de Excelência na Gestão (PSEG) em parceria com a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

O Programa é um ciclo contínuo de autoavaliação, fundamentado no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), que permite identificar o nível de maturidade de gestão, e assim trabalhar para a busca contínua da excelência no Sistema SEBRAE. O PSEG está sendo implantado para semear de forma permanente a cultura da excelência, identificando os pontos fortes e investindo em oportunidades de melhoria.

O PSEG visa promover a cultura da excelência, a melhoria da gestão e o compartilhamento das nossas boas práticas, com o objetivo de gerar melhores resultados para os clientes, colaboradores e sociedade. Todos estão envolvidos, pois temas como estratégia, liderança e resultados fazem parte do dia a dia e permeiam as ações, projetos, programas e sistemas do SEBRAE.

A FNQ apresenta alguns fundamentos que alicerçam as empresas que são referências mundiais em excelência na gestão. Estes fundamentos são como pilares de gestão e estão presentes nessas empresas que, pela sua excelência, são consideradas classe mundial.

No Brasil, a FNQ estruturou 11 fundamentos, seguindo os critérios utilizados pelos órgãos internacionais de promoção da excelência na gestão: pensamento sistêmico; aprendizado organizacional; cultura de inovação; liderança e constância de propósitos; visão de futuro; conhecimento sobre o cliente e o mercado; responsabilidade social; valorização das pessoas; orientação por processos e informações; geração de valor; desenvolvimento de parcerias.

Para apoiar as organizações, a FNQ apresenta o MEG (Modelo de Excelência em Gestão), que serve de orientação às empresas que querem aprimorar suas práticas de gestão e melhorar seus resultados – por meio de 08 critérios de avaliação: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informação e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados.

Para ajustar sua cultura aos fundamentos da excelência e também se tornar uma empresa Classe Mundial, o SEBRAE buscou como referência os critérios de excelência e desenvolveu o Programa SEBRAE de Excelência na Gestão – PSEG.

O PSEG é conduzido de forma compartilhada pelo SEBRAE/NA, as unidades federativas (SEBRAE de cada estado), a FNQ e um representante de cada estado no Comitê Gestor do Programa. Criado pela FNQ, o PSEG conta com a participação de 25 unidades federativas do SEBRAE e representa o esforço em promover a melhoria da gestão em todo o Sistema.

A metodologia do PSEG se caracteriza por ser um ciclo contínuo que inclui: Planejamento, Autoavaliação Assistida, Plano de Melhoria, Aprendizado e Compartilhamento de Boas Práticas.

No processo de Autoavaliação Assistida há a visita de especialistas da FNQ para a verificação das práticas de gestão da instituição. Os especialistas da FNQ apresentam o resultado da Autoavaliação Assistida que indica pontos fortes, oportunidades de melhoria e nível de maturidade da gestão em relação ao MEG que norteará a atuação no aprimoramento dos processos e dos resultados.

Em 2014, o resultado do SEBRAE/MG foi de 426 pontos, em uma escala de 1.000 pontos possíveis. O resultado ficou acima da média do Sistema SEBRAE. É com base neste relatório que a diretoria realiza a priorização das principais oportunidades de melhoria, que são desdobradas em projetos e planos de ação. Destacamos alguns projetos em implantação: CRM, Gestão de fornecedores, Gestão de Ativos Intangíveis, Compras, Gestão de riscos e Gestão do conhecimento.

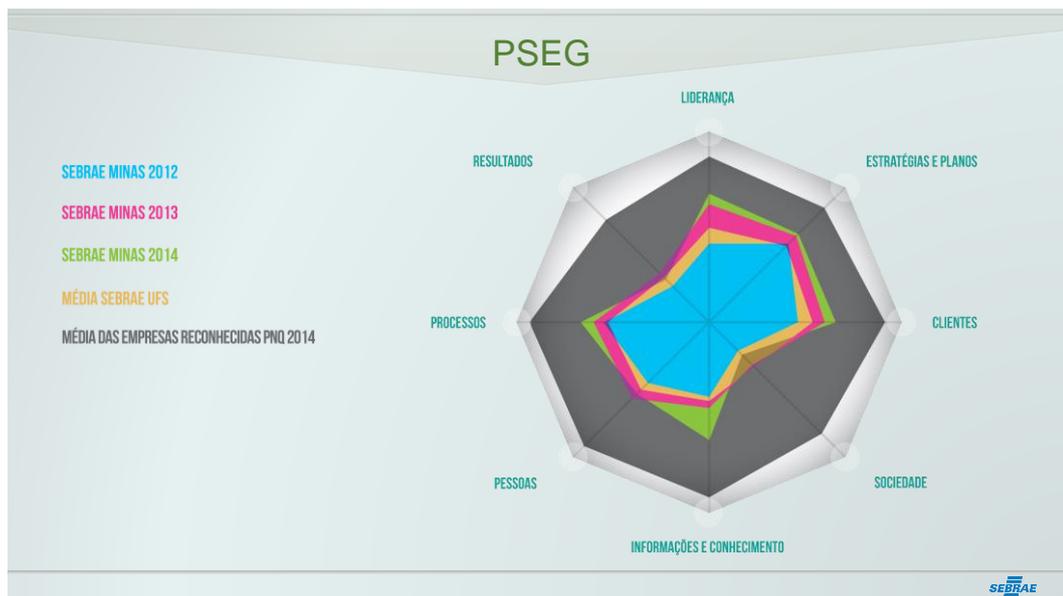


Figura 09: Radar comparativo

O Programa SEBRAE de Excelência na Gestão – PSEG possibilitará ganhos como ciclo contínuo de diagnóstico da maturidade da gestão, mapeamento do perfil do SEBRAE/MG, base comparativa do desempenho da gestão de todo o Sistema SEBRAE quanto ao grau de aderência ao MEG, formação de Banco de Boas Práticas e desenvolvimento de planos de melhoria e acompanhamento do desempenho da gestão rumo à excelência.

II. As Rodadas de Negócios e Agendas de Relacionamento

A Rodada de Negócio trata-se de um importante instrumento de atendimento com o objetivo de promover o encontro e a realização de negócios entre empresas compradoras de todos os portes (Empresas Âncoras) e fornecedores (pequenos negócios ou Ofertantes).

Já as Agendas de Relacionamento possuem uma dinâmica diferenciada, com foco maior na criação de network, que ajudará contatos posteriores para estreitar e consolidar negócios e parcerias. Caracteriza-se pela objetividade e agilidade típica do ambiente empresarial. Idealizada para promover negócios, colocando em contato direto empresas com interesses afins ou complementares. Os encontros são direcionados entre potenciais compradores e vendedores. Isso propicia o intercâmbio comercial, tecnológico, além de ampliar a visão de negócios e conhecimento de novos mercados, de incrementos a produtos, processo, etc.

Durante o ano de 2015 foram realizadas 10 Rodadas de Negócios e 14 Agendas de Relacionamentos, resultando no atendimento total de 2.756 empresas, sendo 483 empresas âncoras (grandes compradores) e 2.273 empresas ofertantes.

Os setores atendidos foram os de Hotelaria, Alimentos, Metal Mecânico, Confecções, Supermercado, Móveis, Café Fair Trade, Construção Civil, Látex e Turismo. Foram gerados 1.588 agendamentos cuja expectativa de negócios superou R\$1,5 milhão.

III. Fomenta Minas

O **Fomenta Minas** é um evento que objetiva ampliar o mercado e o volume de negócios dos pequenos empresários nas compras realizadas pelo poder público. A edição estadual, realizada em setembro, se destacou pela viabilização de oficinas para a realização de pregões presenciais ao vivo nas modalidades de licitações exclusivas e cotas de 25%

dirigidas aos pequenos negócios, além do seminário sobre as compras governamentais da agricultura familiar.

O evento realizado na Regional Rio Doce contou com a participação de 1.764 pessoas (empresários de micro e pequenas empresas, gestores públicos e membros do terceiro setor), ofereceu 2.042 capacitações, 22 atividades, promoveu 04 pregões presenciais, e gerou R\$ 50 milhões em expectativa de negócios.

IV. Práticas de estímulo em diversos temas

O SEBRAE/MG também incentivou, disseminou e premiou práticas que estimulam o empreendedorismo, a inovação, a melhoria do ambiente legal e a publicação de matérias em benefício dos pequenos negócios. Destacam-se:

- Prêmio MPE Brasil, visa reconhecer micro e pequenas empresas que investem em boas práticas de gestão, tendo como base o Modelo de Excelência em Gestão (FNQ).
- Prêmio Prefeito Empreendedor, que reconhece os prefeitos que mais estimulam o desenvolvimento dos pequenos negócios em seus territórios, por meio da desburocratização, da ampliação das compras públicas e da formalização dos pequenos negócios.
- Prêmio SEBRAE Mulher de Negócios, reconhecendo e premiando as melhores iniciativas do público feminino no empreendedorismo brasileiro.
- Prêmio SEBRAE de Jornalismo, cujo objetivo é reconhecer trabalhos jornalísticos sobre o ambiente dos pequenos negócios, publicados na imprensa.
- Prêmio de Artigos Científicos do Desafio Universitário Empreendedor, que busca incentivar a produção de artigos científicos sobre o tema empreendedorismo por professores que lecionem em instituições de ensino superior brasileira e que estejam inscritos no Desafio Universitário Empreendedor, na modalidade “Professor”.
- Prêmio SEBRAE TOP 100 de Artesanato, que acontece a cada três anos, tem como objetivo reconhecer e valorizar o trabalho realizado por artesãos de todo o país, selecionando as 100 unidades produtivas mais competitivas do Brasil. Em 2015, foram abertas as inscrições. A premiação ocorrerá em 2016.

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

3.2.1 Objetivos e Indicadores priorizados

Em 2015, manteve-se o alinhamento do SEBRAE/MG ao SEBRAE/NA no nível dos objetivos e indicadores priorizados. Essa priorização está muito aderente à finalidade da instituição, à estratégia e às suas prioridades estratégicas.

Porém, além dos objetivos e prioridades mencionados nos itens e subitens anteriores, as Metas Mobilizadoras, antes um conjunto de 06 indicadores, agora incorporam mais um indicador de desempenho priorizado pelo Sistema SEBRAE.

As Metas de 01 a 05 estão associadas ao objetivo estratégico “Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente” e expressam o volume e a conformidade dos atendimentos realizados.

Meta 06 está atrelada ao objetivo estratégico “Edificar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios” e expressam o volume de municípios com políticas de desenvolvimento institucionalizadas.

Já a Meta 7, inserida neste PPA pela primeira vez, assim como as metas 01 a 05, está relacionada ao objetivo estratégico “Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente”, mas sob a ótica de fidelização do cliente SEBRAE.

Abaixo, são apresentadas as Metas Mobilizadoras do ano de 2015:

- 1- Atendimento a Pequenos Negócios;
- 2- Atendimento a Pequenos Negócios com soluções específicas de inovação;
- 3- Atendimento a Microempreendedores Individuais;
- 4- Atendimento a Microempresas;
- 5- Atendimento a Empresas de Pequeno Porte;
- 6- Ampliação do número de municípios com a Lei Geral implementada; e
- 7- Qualidade no Atendimento.

O subitem 3.5.2 deste Relatório contém uma descrição detalhada de cada uma das Metas Mobilizadoras e seus respectivos resultados.

Outro objetivo priorizado está vinculado à principal matéria prima: o conhecimento, que precisa ter pessoas com as competências necessárias para a transformação e benefício dos pequenos negócios. Há uma clara dedicação da instituição em prover condições e conhecimentos.

Destacam-se dois indicadores:

- O primeiro está relacionado ao limite de aplicação do orçamento em capacitações, cuja meta abrange uma faixa de 2% a 6% do valor total da folha de pagamento (Pessoal, encargos e benefícios);
- O segundo converge para a qualificação dos colaboradores por meio da Universidade Corporativa (UC) do SEBRAE, ou seja, 71% de colaboradores devem ser aprovados em cursos oferecidos pela UC no ano de 2015.

Ambos os indicadores foram superados, conforme demonstrado no subitem 3.5 deste Relatório.

3.2.2 Estratégias adotadas pela unidade para atingir os objetivos estratégicos

As competências organizacionais e o constante monitoramento e análise dos contextos Nacional, Internacional e dos pequenos negócios favorece o SEBRAE/MG para o desenvolvimento de estratégias e planos táticos capazes de catalisar o alcance dos objetivos estratégicos e, conseqüentemente, beneficiando seus clientes e a sociedade.

O desdobramento da estratégia em projetos e atividades, concebidos conforme o Direcionamento estabelecido, transforma a realidade dos pequenos negócios e melhora o ambiente de negócios. Essas iniciativas e suas respectivas realizações estão descritos no item 3.2 deste Relatório.

Os parceiros institucionais também são contribuintes e beneficiários da atuação do SEBRAE/MG na medida em que se tornam canais de relacionamento com os pequenos negócios, fortalecendo a capacidade da representatividade institucional e setorial, e contribuindo para a melhoria do ambiente de negócios.

3.2.2.1 Adequações necessárias ao desenvolvimento dos objetivos estratégicos

O quadro de pessoal no SEBRAE/MG no exercício de 2015 foi de 745 profissionais. Houve um crescimento no quantitativo da força de trabalho entre os anos de 2014 e 2015, na ordem de 7,5%.

Parte deste incremento ocorreu em função das contratações para a consecução do projeto ELOS / Agente SEBRAE, agregando cerca de 65 novos profissionais aos quadros da empresa. Caberia salientar que o crescimento do orçamento do SEBRAE/MG neste mesmo período foi de 10,8%, saltando de R\$ 283 milhões em 2014, para R\$ 313 milhões em 2015. Tal fato, conciliado com a natureza e complexidade dos projetos e atividades assumidos pelo SEBRAE/MG, indicam que o crescimento do quantitativo de pessoal foi consonante com o crescimento orçamentário (até mesmo inferior).

Além das adequações no quantitativo de pessoal, vários gerentes foram realocados em outras unidades conforme diretrizes da Diretoria Executiva.

3.2.3 Avaliação de Riscos

O SEBRAE/MG não adotou um modelo ou método específico para a gestão de riscos que possam impactar no alcance dos objetivos organizacionais.

Em 2015, foram utilizados dois instrumentos de monitoramento e controle relacionados ao tema:

- A reunião gerencial mensal, conduzida pela Diretoria Executiva, quando se discutiu sobre eventuais problemas ou situações que dificultavam o alcance das metas organizacionais e, em razão disso, decisões eram tomadas para solucionar tais questões.
- A gestão dos processos organizacionais, executada pela UGE do SEBRAE/MG, que também tem a finalidade de identificar pontos de melhoria no trabalho realizado, proporcionando a constante busca por maior eficiência e eficácia das iniciativas e, conseqüentemente, mitigando ou minimizando riscos.

Contudo, a Unidade Auditoria Interna concluiu em julho/2014 a etapa de Planejamento da metodologia de Auditoria com foco em Riscos – nível processo. Essa metodologia é utilizada desde 2010, quando o SEBRAE/MG recebeu repasse da consultoria KPMG Risk Advisory, e tem por objetivo avaliar a adequação dos controles existentes nos processos e recomendar melhorias, quando necessário.

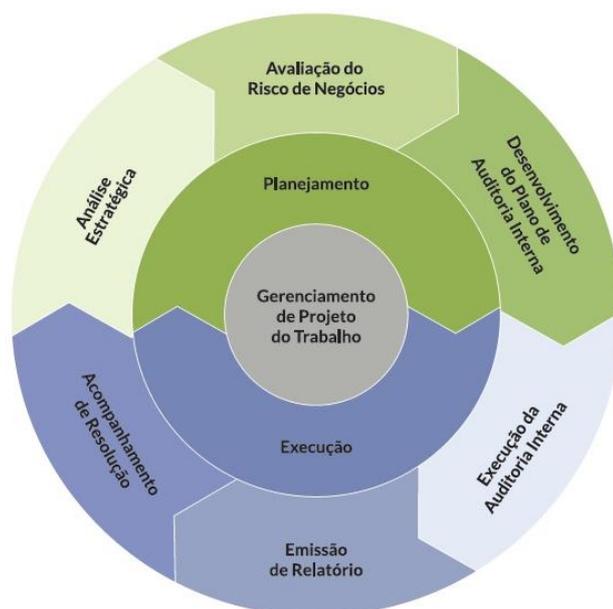


Figura 10: Metodologia de Auditoria com foco em Riscos – nível processo
 Fonte: Manual de Implementação da Metodologia Auditoria com foco em riscos

A partir da divulgação, por meio de relatório enviado aos gerentes, dos quarenta riscos estratégicos identificados e avaliados na etapa já concluída do trabalho, surgiram alguns anseios no sentido de tratar, dar resposta e monitorar estes riscos de negócio que impactam a atividade do SEBRAE/MG.

Como este não é o objetivo da metodologia Auditoria com foco em riscos, em 2014 foi estruturado um projeto para a criação da atividade de Gestão de Riscos na Entidade. Este projeto ficou sob a responsabilidade da Unidade Gestão Estratégica que definirá a metodologia adotada, o processo de trabalho, as ferramentas a serem utilizadas, os papéis e responsabilidades para institucionalização da atividade.

Em 2015, o projeto teve como desafio a definição da metodologia adequada à realidade do SEBRAE.

O principal objetivo da gestão de riscos empresarial é minimizar as probabilidades de ocorrência e consequências de eventos adversos. As organizações que gerenciam adequadamente os riscos de sua atividade têm maior chance de alcançar seus objetivos a custos mais baixos, garantindo a continuidade do negócio.

A gestão de riscos empresarial compreende algumas etapas, conforme demonstra a figura a seguir, para que sejam reduzidos os impactos das possíveis incertezas:



Figura 11: Etapas do processo de gestão de riscos empresarial

Com a estruturação da Gestão de Riscos, o SEBRAE/MG também atenderá à oportunidade de melhoria apontada pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, por meio de seu Relatório de Autoavaliação Assistida do Programa SEBRAE de Excelência em Gestão, referente ao período de julho a dezembro/2013, e estará em conformidade às tendências observadas nas avaliações dos órgãos fiscalizadores – Controladoria Geral da União (CGU) e Tribunal de Contas da União (TCU) em considerar a Gestão de riscos como importante prática gerencial que fortalece a Governança Corporativa.

3.3 Desempenho Orçamentário

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

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

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

3.3.2 Fatores intervenientes no desempenho orçamentário

Trata-se de item novo decorrente da reformulação da estrutura do relatório de gestão em relação aos exercícios anteriores, solicitado na Portaria-TCU N° 321, de 30 de novembro de 2015, porém sem orientações do TCU, quanto ao seu preenchimento, até o término da elaboração deste Relatório de Gestão.

No entanto, os fatores intervenientes no desempenho orçamentário do SEBRAE/MG foram tratados no item 3.4 deste relatório.

3.3.3 Execução descentralizada com transferência de recursos

O quadro contendo as informações sobre transferências estão disponíveis no item 9 (Anexos e Apêndices), Apêndice 3.

Quadro 4 – Resumo dos instrumentos celebrados pela UJ nos três últimos exercícios

Unidade Concedente ou Contratante						
Nome:	Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais - SEBRAE-MG					
CNPJ:	16.589.137/0001-64					
UG/GESTÃO:	Unidade Licitações Contratações e Prestação de Contas					
Modalidade	Quantidade de Instrumentos Celebrados em Cada Exercício			Montantes Repassados em Cada Exercício, Independentemente do ano de Celebração do Instrumento (em R\$ 1,00)		
	2015	2014	2013	2015	2014	2013
Convênio	58	86	37	12.401.075,16	13.537.942,07	10.366.620,96
Contrato de Repasse						
Termo de Cooperação						
Termo de Compromisso						
Totais	58	86	37	12.401.075,16	13.537.942,07	10.366.620,96

Fonte: Datasul / EMS

Quadro 5 – Transferências concedidas: Convênio, Termo de Cooperação e de Contratos de Repasse

Unidade Concedente				
Nome:	Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais - SEBRAE-MG			
CNPJ:	16.589.137/0001-64	UG/GESTÃO:	Unidade de Licitações Contratações e Prestação de Contas	
Exercício da Prestação das Contas	Quantitativos e Montante Repassados	Instrumentos (Quantidade e Montante Repassado)		
		Convênios	Contratos de Repasse	
2015	Contas Prestadas	Quantidade	48	Não se aplica
		Montante Repassado	15.757.377,76	Não se aplica
	Contas NÃO Prestadas	Quantidade	0	Não se aplica
		Montante Repassado	0,00	Não se aplica
2014	Contas Prestadas	Quantidade	47	Não se aplica
		Montante Repassado	11.879.409,68	Não se aplica
	Contas NÃO Prestadas	Quantidade	2	Não se aplica
		Montante Repassado	449.564,11	Não se aplica
2013	Contas Prestadas	Quantidade	58	Não se aplica
		Montante Repassado	10.301.634,75	Não se aplica
	Contas NÃO Prestadas	Quantidade	10	Não se aplica
		Montante Repassado	775.326,24	Não se aplica
Anteriores a 2013	Contas NÃO Prestadas	Quantidade	1	Não se aplica
		Montante Repassado	268.699,34	Não se aplica

Fonte: Datasul/EMS

ATENÇÃO:

- * Contas Prestadas - considerar todas as PC's apresentadas (aprovadas ou não);
- * Contas NÃO Prestadas - considerar as PC's que estão em atraso e NÃO foram apresentadas;
- * As informações referentes aos anos anteriores (2013 / Anteriores a 2013) devem ser iguais (copiadas) ao informado no relatório do ano anterior (Não devemos atualizá-las).

Quadro 6 - Visão Geral da análise das prestações de contas de Convênios e Contratos de Repasse.

Unidade Concedente ou Contratante						
Nome: Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais - SEBRAE-MG						
CNPJ: 16.589.137/0001-63			UG/GESTÃO: Unidade de Licitações Contratações e Prestação de Contas			
Exercício da Prestação das Contas	Quantitativos e Montantes Repassados			Instrumentos		
				Convênios	Contratos de Repasse	
2015	Quantidade de Contas Prestadas			48	não se aplica	
	Com Prazo de Análise ainda não Vencido	Contas Analisadas	Quantidade Aprovada	47	não se aplica	
			Quantidade Reprovada	1	não se aplica	
			Quantidade de TCE	0	não se aplica	
			Montante Repassado (R\$)	15.757.377,76	não se aplica	
	Com Prazo de Análise Vencido	Contas NÃO Analisadas	Quantidade	0	não se aplica	
			Montante Repassado (R\$)	0	não se aplica	
			Contas Analisadas	Quantidade Aprovada	0	não se aplica
				Quantidade Reprovada	0	não se aplica
	Contas NÃO Analisadas	Quantidade de TCE	0	não se aplica		
		Montante Repassado (R\$)	0,00	não se aplica		
	2014	Quantidade de contas prestadas			47	não se aplica
Contas Analisadas		Quantidade Aprovada	46	não se aplica		
		Quantidade Reprovada	1	não se aplica		
		Quantidade de TCE	0	não se aplica		
		Montante repassado	11.879.409,68	não se aplica		
Contas NÃO Analisadas		Quantidade	0	não se aplica		
	Montante repassado (R\$)	0,00	não se aplica			
2013	Quantidade de Contas Prestadas			58	não se aplica	
	Contas analisadas	Quantidade Aprovada	56	não se aplica		
		Quantidade Reprovada	2	não se aplica		
		Quantidade de TCE	0	não se aplica		
		Montante Repassado	10.301.634,75	não se aplica		
	Contas NÃO Analisadas	Quantidade	0	não se aplica		
		Montante Repassado	0,00	não se aplica		
Quantidade de Contas Prestadas			0	não se aplica		
Exercício Anterior a 2013	Contas NÃO Analisadas	Quantidade	0,00	não se aplica		
		Montante Repassado	0,00	não se aplica		

Fonte: Datasul/EMS

3.3.3.1 Análise crítica (Transferências)

Inicialmente, cumpre mencionar que desde 2008 e até o final de 2014, os convênios celebrados no âmbito do SEBRAE/MG eram regidos pela IN/DIREX/002/2008-01 baixada pela Resolução DSU n.º 02/2008 de 18/02/2008, vigente a partir de 20/02/2008.

Fato é que a IN/DIREX/002/2008-01 que substituiu a instrução normativa anterior (IN n.º 024/03), representou, desde a sua implementação, uma grande evolução dos mecanismos de planejamento dos convênios, de aprimoramento dos requisitos para a elaboração dos projetos, de padronização da análise técnica destes projetos pelo corpo funcional da Instituição, sem prejuízo do aprofundamento dos dados a serem disponibilizados pelos convenientes de maneira a evidenciar a regularidade na alocação dos recursos e a mensuração do atingimento dos objetivos propostos.

Merece especial destaque a evolução no aprimoramento dos planos de ações, a fixação de padrão de elaboração dos projetos que embasam os convênios a serem celebrados, notadamente os respectivos planos de ações, fixando-se o seu conteúdo, de forma a refletir a melhor prática existente em termos de planejamento.

Noutro norte, a participação das áreas técnicas na figura dos responsáveis técnicos destacados pelo SEBRAE/MG para a realização do planejamento das ações e pelo acompanhamento destas constituiu outro elemento de destaque na referida IN/DIREX/002/2008-01.

Vale dizer que a norma em questão conferiu especial destaque ao planejamento das ações, de maneira a legitimá-las em relação ao objeto legal-estatutário do SEBRAE/MG para, ao mesmo tempo, torná-las factíveis de execução para que estas permitam atingir os objetivos propostos nos convênios.

Não bastasse tal normativo, o SEBRAE/MG criou o intitulado “Portal de Convênios” (convenios.sebraemg.com.br), que consiste em uma ferramenta eletrônica que permite disponibilizar na internet a elaboração dos projetos de convênios, assim como prestar contas dos convênios celebrados, sem prejuízo da remessa das vias físicas destes documentos, devidamente assinadas pelos representantes legais das entidades convenientes e de seus contadores, que assumem toda a responsabilidade pela veracidade dos dados, sob pena da tomada de medidas administrativas e judiciais.

O manual do “Portal de Projetos e Convênios” que rege a utilização desta ferramenta eletrônica, demonstra, vale ressaltar, todo o empenho do SEBRAE/MG com o aprimoramento de seu planejamento e, em especial, a transparência de seus atos.

Não obstante, no final de 2014, o SEBRAE/MG, tendo em vista a necessidade de aprimoramento contínuo de seus processos, assim como de contínuo alinhamento às melhores práticas de gestão promoveu a revisão da IN/DIREX/002/2008-01, revogando-a e instituindo a IN/DIREX/001/2014, baixada pela Resolução DSU n.º 03/2014 de 10/12/2014, que vigora desde 01/02/2015.

Em apertada síntese, as principais alterações promovidas na nova instrução normativa dizem respeito à criação de novos procedimentos para substituir gestores de convênios; *check list* para a conferência de documentos que instruem as prestações de contas; modelos de relatórios de monitoramento e de execução dos convênios; template de ata de reunião com parceiros; procedimentos para cotação de preços para evidenciar preço de mercado; assim como novos anexos, a saber:

- XI - Declaração de Regulamento Próprio.
- XII - Termo de Adesão de Partícipe Não Executor.
- XIII - Declaração de Desimpedimento.
- XIV - Relatório Técnico de Monitoramento.
- XV - Relatório Técnico Final de Execução.
- XVI - Termo de Liberação de Prestação de Contas Parcial/Final.
- XVII - Termo de Substituição do Responsável Pelo Acompanhamento do Convênio.
- XVIII - Ata de Reunião.
- XIX - Cotação de Preços.

Vê-se, portanto, que foram realizadas melhorias instrumentais através da IN/DIREX/001/2014, de forma a promover a melhoria contínua da gestão dos convênios no âmbito da entidade, conferindo ainda, maior transparência em todas as ações da entidade.

Importante mencionar ainda, um procedimento que já vinha sendo adotado, no âmbito da vigência da IN/DIREX/002/2008-1, e que continuou no exercício de 2015 em relação à nova Instrução Normativa, no intuito de contribuir para a plena eficácia da gestão das transferências voluntárias por meio de convênios que é o treinamento do corpo funcional da Instituição, assim como de profissionais de diversas entidades parceiras. Neste sentido, cumpre salientar que tais treinamentos têm o condão não apenas de sensibilização dos participantes como também de promoção do repasse de conhecimentos, no sentido de incrementar a qualidade do desenvolvimento dos projetos e do processamento dos convênios.

Vale ainda mencionar que os procedimentos adotados pelo SEBRAE/MG, seja no âmbito da vigência da IN/DIREX/002/2008-1 como também da IN/DIREX/001/2014, para o planejamento, elaboração, execução e acompanhamento dos convênios celebrados pela instituição são marcados pela interface constante entre o SEBRAE/MG, na figura dos técnicos responsáveis, com a supervisão dos seus respectivos gerentes, com as instituições parceiras, envolvendo contatos remotos, via telefone, e-mail, ou mesmo presencial, por meio de reuniões, sejam elas realizadas no SEBRAE/MG, nas dependências das instituições parceiras ou nos locais de execução das ações.

Ressalte-se que todo o monitoramento finaliza-se com a apresentação das prestações de contas pelas instituições parceiras, que são submetidas à análise pelo responsável pelo acompanhamento e pela Unidade de Licitações, Contratações e Prestações de Contas.

Por fim, cumpre ponderar que todos esses procedimentos criam condições para um maior controle das ações realizadas e na alocação dos recursos, demonstrando o compromisso do SEBRAE/MG com o profissionalismo e com a moralidade nos gastos dos recursos que detém.

Feitas estas considerações iniciais, passamos à análise dos pontos de relevância abordados no presente subitem.

Senão vejamos.

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

Neste tópico cumpre informar que, sem prejuízo da observância das disposições contidas na própria IN/DIREX/001/2014, notadamente no subitem 8.1.1 e item 11.4., o SEBRAE/MG tem adotado ainda, como forma de cobrança da apresentação das prestações de contas, o encaminhamento de ofícios aos parceiros determinando prazos para saneamento das pendências relativas às prestações de contas.

Cabe mencionar que o encaminhamento de ofícios de cobranças de prestações de contas em atraso tem se mostrado um mecanismo eficiente para a solução de pendências apresentadas em prestações de contas de convênios.

Além da adoção das medidas acima, o SEBRAE/MG também tem adotado, como medida saneadora em convênios com prestações de contas em atraso, a realização de reuniões com a equipe da Unidade Licitações e Contratações, juntamente com o técnico do SEBRAE/MG responsável pelo acompanhamento do convênio e a equipe técnica do parceiro para repasse de todas as exigências previstas nas prestações de contas, com apontamento das pendências, como forma pedagógica e de saneamento de todas as pendências.

2- Razões para eventuais oscilações significativas na quantidade e no volume de recursos transferidos nos três últimos exercícios

Esclarecemos que a oscilação ocorrida na quantidade de convênios celebrados no período de 2014 para 2015, deve-se principalmente ao apoio do SEBRAE-MG na realização de projetos de longa duração com início no exercício de 2014 e com execução prevista até o exercício de 2016, em alguns casos até o ano 2019, e conseqüentemente não havendo necessidade de celebração de novos convênios para realização dessas ações no exercício de 2015. Entre estes convênios destacam-se:

- Edital de Chamada Pública SEBRAE UCE nº 001/2013 - Educação Empreendedora nas Instituições de Ensino Superior (IES) – 12 (doze) convênios;
- Implantação e implementação da Lei Complementar 123/06 – 05 (cinco) convênios;
- Edital de Chamada Pública SEBRAE/ANPROTEC nº 01/2011, para adoção do modelo CERNE - Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos 04 (quatro) convênios.

No que tange ao volume de recursos transferidos não houve oscilações significativas nos três últimos exercícios.

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

Neste tópico, é importante mencionar que as prestações de contas estão sendo apresentadas conforme previsões contidas nos respectivos convênios, assim como conforme previsto na IN/DIREX/001/2014.

Vale mencionar que as poucas exceções, têm sido tratadas conforme mencionado no item 01 retromencionado, assim como discutidas conjuntamente com a Unidade Jurídica do SEBRAE/MG para análise da situação concreta para tomada de outras medidas que porventura se façam necessárias.

4- Análise da evolução das análises das prestações de contas, referente às transferências expiradas até 2015, quanto à eficiência e eficácia dos procedimentos adotados, bem como quanto à disponibilidade adequada de recursos humanos e materiais para tanto

Inicialmente, cumpre ponderar que ato contínuo à apresentação das prestações de contas pelo parceiro estas são analisadas na entidade, nos termos dos procedimentos estabelecidos na IN/DIREX/001/2014, bem como de acordo com as regras estabelecidas no Portal de Projetos e Convênios, dentre elas: limitações de valores, despesas elegíveis elencadas quando da elaboração do projeto, verificação de duplicidade de informações, bloqueio para novos projetos, quando houver prestações de contas em atraso e ausência de atualização de documentação cadastral.

Não obstante, conforme já mencionado, o SEBRAE/MG em razão da necessidade de aprimoramento contínuo de seus instrumentos de gestão, promoveu a revisão da referida instrução normativa. Dentre as alterações promovidas e como exemplificação da evolução das análises das prestações de contas de responsabilidade da Unidade Licitações e Contratações e no intuito de garantir maior eficácia destas, foram inseridas previsões na nova instrução normativa relativas à matéria (item 11 da IN/DIREX/001/2014), cuja transcrição torna-se oportuna:

“11.3. A documentação referente à prestação de contas será remetida pelo Partícipe Executor ao Responsável pelo Acompanhamento do Convênio pelo SEBRAE/MG, que emitirá os documentos de sua responsabilidade, encaminhando toda a documentação à Unidade Licitações, Contratações e Prestação de Contas para verificar a observância das exigências

previstas nesta Instrução Normativa, quanto às peças que compõem a prestação de contas, resultando na emissão do Relatório de Análise de Prestação de Contas quanto ao cumprimento das disposições normativas.

- a) caso a documentação da prestação de contas encaminhada pelo Partícipe Executor não contenha todas as peças exigidas e/ou apresente inconsistências, a Unidade Licitações, Contratações e Prestação de Contas reterá a documentação apresentada, encaminhando o Relatório de Análise de Prestação de Contas, mediante carta registrada ou outro meio que permita a ciência inequívoca do conteúdo deste documento, ao Partícipe Executor, que terá prazo de 15 (quinze) dias para retornar a correção. A Unidade Licitações, Contratações e Prestação de Contas manterá o registro da pendência de prestação de contas;
 - b) verificada a impossibilidade de cumprimento da diligência no prazo de 15 (quinze) dias, poderá o Parceiro Executor demandar, por escrito, à Unidade Licitações, Contratações e Prestação de Contas, a concessão de uma única prorrogação, por igual período, para a prática do ato;
 - c) caso aprovada pela Unidade Licitações, Contratações e Prestação de Contas, esta, mediante carta registrada ou outro meio que permita a ciência inequívoca do conteúdo deste documento, cientificará o Partícipe Executor da prorrogação do prazo por mais 15 (quinze) dias, contado do recebimento da intimação;
- a) apresentada a correção e verificada sua adequação, a Unidade Licitações, Contratações e Prestação de Contas cientificará o Responsável pelo Acompanhamento do Convênio, que terá prazo de 05 (cinco) dias para tomar ciência de toda a documentação que compõe a prestação de contas, assim como para proceder eventuais alterações nos documentos de sua responsabilidade, e remetê-los para aquela unidade finalizar o processo e oficiar, mediante carta registrada ou outro meio que permita a ciência inequívoca do conteúdo deste documento, ao Partícipe Executor, da aprovação da prestação de contas.”

No tocante aos recursos humanos e materiais necessários para realização das análises das prestações de contas, cumpre ponderar que, sob a égide dos dispositivos constantes da IN/DIREX/001/2014 estes encontram-se adequados ao volume anual de documentos processados na Unidade Licitações, Contratação e Prestação de Contas, os quais, no exercício de 2015 fez um total de 48 (quarenta e oito) prestações de contas analisadas.

5- Estruturas de controle definidas para o gerenciamento das transferências, informando, inclusive, a capacidade de fiscalização “in loco” da execução dos planos de trabalho contratados.

Neste tópico, importante ponderar que, regra geral, as estruturas de controle para o gerenciamento das transferências encontram-se inseridas na própria IN/DIREX/001/2014, a qual atribui as respectivas responsabilidades na gestão dos convênios da instituição.

Neste contexto, a IN/DIREX/001/2014, assim estabelece, sem prejuízo da observância da integridade dos seus comandos:

“6.3. Da Análise Técnica

6.3.1. A análise técnica de projeto de iniciativa de outras instituições observará os requisitos constantes no **Anexo III**, e será realizada por empregado do SEBRAE/MG designado para este fim, lotado na Unidade Organizacional correlata ao projeto apresentado.

6.3.1.1. O empregado do SEBRAE/MG designado para realizar a análise técnica do projeto figurará como Responsável pelo acompanhamento do convênio caso celebrado.”

Por sua vez, o item 9 da referida norma na revisão da IN/DIREX/002/2008-01 teve o condão de aprimoramento dos instrumentos de gestão da entidade, a bem de manter a entidade em sintonia com as boas práticas de gestão.

Neste contexto, oportuno informar que no tocante às obrigações do responsável pelo acompanhamento do convênio, a nova instrução normativa de convênios promoveu algumas mudanças, em especial em relação ao estabelecimento de procedimentos específicos para os casos de substituição do responsável, a qual encontra-se assim redigida:

“9. OBRIGAÇÕES DO RESPONSÁVEL PELO ACOMPANHAMENTO DO CONVÊNIO PELO SEBRAE/MG E PROCEDIMENTOS PARA SUA SUBSTITUIÇÃO

9.1- Compete ao empregado do SEBRAE/MG, designado no convênio ou assemelhado na condição de Responsável pelo Acompanhamento do Convênio, as seguintes atribuições, a serem exercidas sob a supervisão do gerente da respectiva unidade organizacional:

- a) acompanhar a execução das ações previstas no convênio ou assemelhado, monitorando a eficiência operacional, os resultados e os benefícios gerados, realizando diligências, quando necessárias, documentando-as com a finalidade de esclarecer as ações implementadas, emitindo Relatório Técnico de Monitoramento (Anexo XIV), de acordo com cronograma a ser fixado no convênio;
- b) encaminhar para as áreas responsáveis toda documentação que for produzida, relacionada ao acompanhamento e à gestão do convênio ou assemelhado;
- c) solicitar ao partícipe executor a comprovação da execução física por meio do sistema eletrônico existente para este fim. Na impossibilidade do preenchimento das informações pelo partícipe executor, as metas físicas deverão ser inseridas pelo Responsável pelo Acompanhamento do Convênio;

- d) atestar a execução dos serviços e solicitar a liberação da(s) parcela(s) subsequente(s), se for o caso, emitindo o Termo de Liberação de Prestação de Contas Parcial/Final (Anexo XVI);
- e) validar os Relatórios Físicos, parcial(is) e final, elaborados pelo Partícipe Executor, informando conclusivamente no Relatório Técnico Final de Execução (Anexo XV), os resultados finais comparados aos propostos.”

9.2- Caso mostre-se necessária a substituição do Responsável pelo Acompanhamento do Convênio, competirá ao seu gerente funcional designar empregado lotado na respectiva unidade organizacional, que assumirá esta função, mediante emissão do Termo de Substituição do Responsável Pelo Acompanhamento do Convênio (Anexo XVII), a ser assinado pelo gerente, substituído e substituto.

9.2.1- Na impossibilidade da assinatura do termo em referência pelo substituído, em razão de desligamento, falecimento ou outro fato que não permita a prática deste ato, as assinaturas limitar-se-ão às do gerente e do substituto, devendo a ausência da assinatura ser formalmente justificada naquele documento.

9.2.2- O substituto somente responsabilizar-se-á pelo acompanhamento do convênio ou assemelhado a partir da assinatura do termo.

9.2.3- A substituição do responsável pelo acompanhamento pelo convênio deverá ser programada, a permitir não transcorrer lapso temporal no processo de substituição.

9.2.3-1. Caberá ao substituído repassar ao substituto a situação do convênio ou assemelhado, pontos de atenção, procedimentos efetuados e procedimentos pendentes.

9.2.3-2. O gerente funcional figurará como responsável pelo acompanhamento do convênio, independentemente da assinatura de qualquer documento, no eventual período transcorrido entre a saída do substituído e o ingresso do substituto.

9.2.4- O termo devidamente preenchido e assinado pelas partes deverá ser formalmente encaminhado pelo gerente à Unidade Licitações, Contratações e Prestação de Contas, no prazo máximo de 05 (cinco) dias da sua assinatura, que promoverá sua autuação na pasta do respectivo convênio, assim como os lançamentos necessários para o processamento da substituição operada.

9.2.4-1. No prazo de até 15 (quinze) dias do recebimento do termo, a Unidade Licitações, Contratações e Prestação de Contas promoverá a ciência do(s) partícipe(s)

mediante envio de correspondência registrada, que deverá ser autuada na pasta do convênio.

9.2.5-No prazo de até 15 (quinze) dias da assinatura do termo, deverá o substituto realizar reunião com o responsável pelo acompanhamento do convênio pelo partícipe executor, para alinhamento e nivelamento das condutas, devendo resultar na emissão de uma ata assinada pelas partes (Anexo XVIII), a ser devidamente autuada na pasta do convênio.”

Não obstante as atribuições de responsabilidades, acima mencionadas, vale ponderar que além da análise técnica do projeto, a celebração do convênio é submetida ainda ao fluxo de aprovações previsto na IN/DIREX/007/2008-03 que trata do fluxo e procedimentos para contratações e pagamentos na entidade, dentre os quais encontram-se os instrumentos de convênios. Neste sentido, verifica-se que a referida instrução normativa estabelece que as solicitações de convênios perpassam por uma análise prévia de conformidade tanto da Unidade Licitações, Contratações e Prestação de Contas quanto da Unidade Jurídica para serem submetidas à Diretoria Executiva da Instituição, momento em que todas as informações e documentos contidos nos respectivos projetos são também avaliados.

6- Análise da efetividade das transferências como instrumento de execução descentralizada das políticas públicas a cargo da UJ

A análise da efetividade das transferências está descrita na Análise Gerencial dos respectivos projetos no item 3.4 deste Relatório, que contempla as análises gerenciais dos projetos da instituição.

3.3.4 Demonstração da receita e despesa, por natureza, previsão e arrecadação efetiva, contendo justificativas das oscilações significativas

Tabela 11: Balanço Orçamentário

Balanço Orçamentário - SEBRAE/MG (R\$ 1)							
Receitas	Previsão Ajustada (b)	Execução (c)	% Variação (c/b)	Despesas	Previsão Ajustada (b)	Execução (c)	% Variação (c/b)
Receitas Correntes	285.653.906	277.936.082	-2,70%	Despesas Correntes	278.501.645	262.560.070	-5,72%
Contribuição Social Ordinária - CSO	162.586.000	162.586.002	0,00%	Pessoal, Encargos e Benefícios	91.864.437	87.335.392	-4,93%
Contribuição Social do Sebrae/NA - CSN	85.637.992	79.644.204	-7,00%	Serviços Profissionais e Contratados	120.023.107	107.890.203	-10,11%
CSO - SALDO de Exercícios Anteriores	6.257.000	6.257.000	0,00%	Demais Despesas Operacionais	54.306.561	51.471.861	-5,22%
CSO - Ressarcimentos de Viagens	167.000	57.345	-65,66%	Encargos Diversos	3.209.782	3.349.890	4,37%
Aplicações Financeiras	7.000.000	7.271.814	3,88%	Transferências para Parceiros	9.097.758	12.512.724	37,54%
Convênios com Sebrae/NA	-	-	0,00%				0,00%
Convênios com Parceiros	138.126	413.079	199,06%				0,00%
Empresas Beneficiadas	23.867.788	21.344.727	-10,57%				0,00%
Outras Receitas	-	361.911	0,00%				0,00%
Déficit Corrente		-		Superávit Corrente		15.376.011	
Receitas de Capital	-	-	0,00%	Despesas de Capital	21.770.990	22.015.147	48,70%
Alienação de Bens	-	-	0,00%	Investimentos	15.509.170	15.829.690	2,07%
Oper. de Crédito / Receb. De Empréstimos	-	-	0,00%	Financ. /Amort. de Empréstimos	6.261.820	6.185.457	-1,22%
Saldo de Exercícios Anteriores	15.566.000	-	-100,00%	Fundo de Reserva	947.271	-	-100,00%
Receitas Totais	301.219.906	277.936.082	-7,73%	Despesas Totais	301.219.906	284.575.218	-5,53%
Resultado - Déficit Orçamentário		6.639.136		Resultado - Superávit Orçamentário		-	
Total	301.219.906	284.575.218	-5,53%	Total	301.219.906	284.575.218	-5,53%

Fonte: SME e Datasul

Seguem os comentários das variações que excederam o percentual de 15% da execução financeira em relação ao orçamento ajustado, demonstradas no quadro acima:

CSO - Ressarcimento de Viagens

Nesta conta são registradas as despesas de viagens patrocinadas pelo SEBRAE/NA. Em 2015, o SEBRAE/NA priorizou a realização de reuniões por meio de video conferências, diminuindo a quantidade de viagens presenciais. Com essa medida, houve a otimização de recursos e o valor executado ficou menor em relação ao previsto.

Convênios com Parceiros

A variação superior em relação ao estimado deve-se, principalmente, à realização de receitas não estimada nos seguintes projetos: Atendimento Orientação e Formalização; Encadeamento produtivo da Nestlé e Gestão Operacional UAMRI.

Outras Receitas

A variação nesta conta refere-se a recuperações e restituições de receitas diversas não previstas no orçamento original.

Transferências para Parceiros

Nesta conta são registradas todas as transferências de recursos destinadas à administração e operacionalização dos projetos com entidades conveniadas. A variação aferida refere-se ao aumento nas aplicações nos seguintes projetos: “Atendimento da Microrregião Capital; Integração da Unidade de Atendimento Coletivo Indústria; Integração do comércio varejista e Semana Internacional do Café”.

3.3.4.1 Comparativo entre os dois últimos exercícios

Tabela 12: Balanço das Receitas Orçamentárias

BALANÇO DAS RECEITAS ORÇAMENTÁRIAS - SEBRAE/MG (R\$ 1)					
Natureza das Receitas	2015			2014	Variação %
	Previsão	Execução	% de Execução	Execução	2015/2014
Contribuição Social Ordinária - CSO	162.586.000	162.586.002	100,00%	154.416.000	5,29%
Contribuição Social do Sebrae/NA - CSN	85.637.992	79.644.204	93,00%	58.499.028	36,15%
CSO - SALDO de Exercícios Anteriores	6.257.000	6.257.000	100,00%	18.760.713	-66,65%
CSO - Ressarcimentos	167.000	57.345	34,34%	135.154	-57,57%
Aplicações Financeiras	7.000.000	7.271.814	103,88%	8.004.338	-9,15%
Convênios com Sebrae/NA	-	-	0,00%	195.222	-100,00%
Convênios com Parceiros	138.126	413.079	299,06%	853.194	-51,58%
Empresas Beneficiadas	23.867.788	21.344.727	89,43%	20.442.015	4,42%
Outras Receitas	-	361.911	0,00%	916.268	-60,50%
Oper. de Crédito / Receb. de Empréstimos	-	-	0,00%	-	0,00%
Saldo de Exercícios Anteriores	15.566.000	-	0,00%	-	0,00%
Total	301.219.906	277.936.082	92,27%	262.221.932	5,99%

Fonte: SMEe Datasul

Tabela 13: Balanço das Despesas Orçamentárias

BALANÇO DAS DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS - SEBRAE/MG (R\$ 1)					
Natureza das Despesas	2015			2014	Variação %
	Previsão	Execução	% de Execução	Execução	2015/2014
Pessoal, Encargos e Benefícios	91.864.437	87.335.392	95,07%	76.089.449	14,78%
Serviços Profissionais e Contratados	120.023.107	107.890.203	89,89%	95.796.128	12,62%
Demais Despesas Operacionais	54.306.561	51.471.861	94,78%	49.562.416	3,85%
Encargos Divesos	3.209.782	3.349.890	104,37%	2.927.618	14,42%
Transferências para Parceiros	9.097.758	12.512.724	137,54%	14.301.058	-12,50%
Investimentos / Inversões	15.509.170	15.829.690	102,07%	38.523.775	-58,91%
Amort. de Empréstimos	6.261.820	6.185.457	98,78%	5.853.423	5,67%
Total	300.272.635	284.575.218	94,77%	283.053.867	0,54%

Fonte: SMEe Datasul

3.3.4.2 Programação orçamentária das Receitas e Despesas

Tabela 14: Programação Orçamentária das Receitas

Natureza	RECEITAS												Total
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	
CS Ordinária	13.095.000	13.095.000	13.095.000	16.433.191	13.095.000	13.095.000	15.202.811	13.095.000	13.095.000	13.095.000	13.095.000	13.095.000	162.586.002
CS do Sebrae/NA	752.871	12.293.424	7.815.476	2.927.465	(1.324.534)	4.675.275	4.654.811	6.170.365	7.303.912	6.891.561	18.439.854	15.037.512	85.637.992
Convênios com Sebrae/NA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CSO - Saldo	-	6.257.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6.257.000
CSO - Ressarcimentos	167.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	167.000
Convênios, Subvenções e Auxílios	-	-	150.000	-	(64.532)	108.673	-	-	25.000	66.004	(200.000)	52.981	138.126
Empresas Beneficiadas	455.133	693.598	740.572	875.192	1.194.299	1.523.584	1.449.321	1.048.200	1.874.324	2.297.762	3.959.066	7.756.737	23.867.788
Aplicações Financeiras	-	-	1.500.000	(700.000)	400.000	400.000	400.000	1.400.000	400.000	400.000	2.000.000	800.000	7.000.000
Outras Receitas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Superávit Financeiro	13.500.000	-	-	-	-	2.066.286	-	-	-	-	-	-	15.566.286
Total	27.970.004	32.339.022	23.301.048	19.535.848	13.300.233	21.868.818	21.706.943	21.713.565	22.698.236	22.750.327	37.293.920	36.742.230	301.220.194

Fonte: SGE

Tabela 15: Programação Orçamentária das Despesas

Natureza	DESPESAS												Total
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	
PESSOAL	3.608.422	3.775.033	3.771.033	3.770.633	3.768.933	3.773.933	3.768.933	3.872.904	3.867.904	3.868.341	3.867.904	4.215.844	45.929.817
ENCARGOS SOCIAIS	2.399.736	2.560.347	2.560.347	2.560.347	2.560.347	2.560.347	2.560.347	2.621.691	2.621.691	2.621.691	2.621.691	2.919.631	31.168.213
BENEFÍCIOS SOCIAIS	1.050.275	1.210.886	1.210.886	1.210.886	1.210.886	1.210.886	1.210.886	1.230.571	1.230.571	1.230.571	1.230.571	1.528.532	14.766.407
SERVIÇOS ESPECIALIZADOS	1.797.982	8.875.617	7.137.650	5.753.567	-3.143.483	4.945.416	6.161.315	6.604.682	8.359.419	7.045.304	8.357.094	-1.133.707	60.760.856
SERVIÇOS CONTRATADOS	776.533	2.348.216	6.037.849	640.366	5.702.340	3.254.917	5.839.507	6.604.296	6.630.873	7.114.673	11.553.266	1.937.936	58.440.772
ENCARGOS SOCIAIS S/ SERVIÇOS DE TERCEIROS	58.049	58.049	58.049	58.767	58.767	58.767	58,767	56.472	33.036	53.868	54.122	214.766	821.479
DESPESAS COM VIAGENS	401.879	660.545	998.521	793.964	893.723	844.732	919.504	1.031.677	1.033.789	1.092.644	813.876	308.323	9.793.177
ALUGUÉIS E ENCARGOS	607.317	632.662	628.252	1.063.190	601.439	598.862	256.505	697.472	863.191	769.246	854.668	461.237	8.034.041
DIVULGAÇÃO, ANÚNCIOS, PUBLICIDADE E PROPAGANDA	19.600	227.010	282.590	287.590	262.390	383.190	600.409	467.650	308.590	67.790	-2.814	-43.857	2.860.138
SERVIÇOS GRÁFICOS E DE REPRODUÇÃO	310.296	277.366	528.584	360.251	270.149	465.933	527.572	425.915	354.680	192.200	37.076	122.584	3.872.606
SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO EM GERAL	413.259	464.442	514.443	491.879	520.345	410.245	460.279	140.443	653.251	533.991	586.228	245.232	5.434.037
MATERIAIS DE CONSUMO	136.493	167.186	161.733	160.895	174.168	189.934	181.246	156.201	157.951	199.731	197.903	198.071	2.081.512
DEMAIS CUSTOS E DESPESAS GERAIS	519.537	863.194	919.683	933.817	835.378	991.288	1.642.513	1.072.888	690.080	704.115	954.662	12.103.895	22.231.050
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	88.026	107.129	107.129	107.128	106.361	106.361	104.186	80.833	89.208	104.692	115.896	-1.135	1.115.814
DESPESAS FINANCEIRAS	65.686	75.875	82.725	111.765	113.325	111.755	218.143	222.113	213.883	185.687	710.517	28.494	2.139.968
TRANSF. EXTERNAS - CONVÊNIO COM OUTRAS ENTIDADES	500.000	639.000	2.039.825	62.050	-243.600	-168.900	2.500.819	386.616	631.199	1.470.420	912.789	-1.333.342	7.396.876
OUTRAS TRANSFERÊNCIAS	0	200.000	0	0	-288.000	40.000	-861.000	0	-20.000	-11.750	476	2.641.156	1.700.882
DESPESA C/PROVISÃO I.R. S/APLICAÇÕES FINANCEIRAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-46.000	(46.000)
BENS IMÓVEIS	535.017	535.017	535.017	623.905	623.905	1.204.476	1.038.190	1.858.190	1.108.190	1.108.190	1.198.207	1.264.750	11.633.054
BENS MÓVEIS	583.498	583.498	583.498	494.610	494.610	478.754	478.754	478.754	1.028.754	1.028.754	1.028.754	-3.386.122	3.876.116
AMORTIZAÇÃO EMPRÉSTIMOS COM SEBRAE/NA	521.818	521.818	521.818	521.818	521.818	521.818	521.818	521.818	521.818	521.818	521.818	521.822	6.261.820
Total	14.393.423	24.782.890	28.679.632	20.007.428	15.043.801	21.982.714	28.188.693	28.531.186	30.378.078	29.901.976	35.614.704	22.768.110	300.272.635

Fonte: SGE

3.3.5 Informações sobre a execução das despesas

As informações deste item estão contempladas no item anterior, qual seja, item 3.3.4.

3.3.6 Contratos firmados

Os quadros contendo as informações referentes aos contratos firmados estão disponíveis no item 9 (Anexos e Apêndices), Apêndice 4 e 5.

3.3.7 Relação dos maiores contratos para execução de obras de engenharia

O quadro contendo as informações referentes aos maiores contratos para execução de obras de engenharia estão disponíveis no item 9 (Anexos e Apêndices), Apêndice 6.

Quadro 7 – Despesas por Modalidade de Contratação – Créditos Originários – Total

Unidade Orçamentária:	Código UO:		UGO:	
Modalidade de Contratação	Despesa Liquidada		Despesa paga	
	2015	2014	2015	2014
1. Modalidade de Licitação (a+b+c+d+e+f+g)	0,00	0,00	67.175.374,46	84.590.894,27
a) Convite			0,00	123.314,71
b) Tomada de Preços				
c) Concorrência			48.268.690,92	70.383.422,99
d) Pregão			18.906.683,54	14.084.156,57
e) Concurso				
f) Consulta				
g) Regime Diferenciado de Contratações Públicas				
2. Contratações Diretas (h+i)	0,00	0,00	98.914.073,81	86.051.459,01
h) Dispensa			81.709.314,34	43.802.907,87
i) Inexigibilidade			17.204.759,47	42.248.551,14
3. Regime de Execução Especial	0,00	0,00	0,00	0,00
j) Suprimento de Fundos				
4. Pagamento de Pessoal (k+l)	0,00	0,00	0,00	0,00
k) Pagamento em Folha				
l) Diárias				
5. Outros				
6. Total (1+2+3+4+5)	0,00	0,00	166.089.448,27	170.642.353,28

Fonte: Unidade Licitações, Contratações e Prestação de Contas

3.4 Desempenho Operacional

3.4.1 Análises gerenciais dos programas, projetos e atividades

Para a realização da sua missão, o SEBRAE estrutura seu plano de trabalho e suas ações por meio do Plano Plurianual – PPA, que contempla um conjunto de programas, projetos e atividades.

- **Programa:** Conjunto de projetos relacionados entre si, de forma a potencializar o alcance de resultados que não seriam obtidos caso fossem executados de forma isolada. Pode ser estadual, quando for composto por projetos de um único SEBRAE/UF, regional, quando envolver projetos de um grupo de SEBRAE/UF, ou nacional, quando envolver projetos nos SEBRAE/UF, sob a coordenação do SEBRAE/NA e aprovado pela Diretoria Executiva.
- **Projeto:** Definido como 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. Os projetos são elaborados para implementar estratégias adotadas pelo Sistema SEBRAE.

Os projetos são organizados em um conjunto de tipologias que permitem uma melhor adequação das estratégias utilizadas, na busca de resultados para um universo diverso e heterogêneo de empresas e empreendedores. A tipologia é definida a partir do tipo de abordagem, do escopo e da forma de atuação junto ao público-alvo, buscando a melhor forma de operacionalizar a estratégia proposta. Em função do escopo, os projetos se organizam em dois grupos:

- **Projetos de Atendimento:** São projetos executados pelo SEBRAE e/ou parceiros, que atuam diretamente junto ao público-alvo (clientes), com o objetivo de produzir transformações relevantes de interesse desse público.

Os Projetos de Atendimento têm duas formas de abordagem: **setorial** e **territorial**. A escolha do tipo de abordagem está atrelada à estratégia a ser adotada, ou seja, à necessidade, oportunidade e potencialidades dos clientes, às características do território/região, à atuação dos parceiros e aos interesses do SEBRAE. A análise destes diversos fatores determinará a estratégia do projeto e sua abordagem.

- **Projetos Internos:** São projetos executados pelo SEBRAE para a melhoria do ambiente legal, na criação de soluções ou na gestão dos recursos necessários à sua operação, tendo as seguintes tipologias:
 - **Articulação Institucional:** executado diretamente junto a parceiros institucionais visando a potencializar a atuação do SEBRAE e/ou melhorar o ambiente de atuação dos clientes SEBRAE.
 - **Desenvolvimento de Produtos e Serviços:** relacionado ao desenvolvimento, melhoria e disseminação de produtos, serviços e metodologias, em apoio ao atendimento do cliente SEBRAE.
 - **Gestão Operacional:** relacionado às funções corporativas e destinados a ampliar e/ou aperfeiçoar os recursos, instrumentos e competências organizacionais.
 - **Construção e Reformas:** criado especificamente para gerir eventos de construção e/ou reformas no âmbito do Sistema SEBRAE.

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

3.4.2 Programas Nacionais, Projetos e Atividades

Tabela 16: Execução Orçamentária do SEBRAE/MG - 2015

Tipologia	Previsto	Realizado	% de Execução
Projetos de Atendimento	132.062.014	123.215.314	93%
Projetos Internos	29.351.455	25.971.560	88%
Desenvolvimento de Produtos e Serviços	4.390.589	4.180.693	95%
Articulação Institucional	5.952.902	3.072.984	52%
Gestão Operacional	3.900.128	3.729.008	96%
Construção e Reformas	15.107.836	14.988.875	99%
Total dos Projetos	161.413.469	149.186.874	92%
Atividades	138.891.666	135.388.344	97%
Articulação Institucional	330.000	323.272	98%
Suporte a Negócios	89.965.231	88.102.505	98%
Gestão Operacional	48.596.435	46.962.567	97%
Total	300.305.135	284.575.217	95%

Fonte: SME e EMS

3.4.3 Programas Nacionais

Os Programas Nacionais foram desenvolvidos para fortalecer a execução da estratégia do Sistema SEBRAE, direcionando ações e recursos na disseminação de conhecimento para os pequenos negócios, articulando e fortalecendo a rede de parceiros, promovendo a cultura empreendedora, intensificando um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios; todos com o objetivo de alcançar a excelência no atendimento com foco nos resultados para o cliente.

Os programas são instrumentos de atendimento segmentado por tipo de cliente, cujas diretrizes são deliberadas pelo SEBRAE/NA, para que os entes federados possam elaborar e executar ações e projetos que contribuam para o alcance das metas.

O montante de recursos orçamentários disponibilizado pelo SEBRAE/NA, identificado como “Contribuição Social do SEBRAE/NA” (CSN), requer o cumprimento das regras de contra partida “Contribuição Social Ordinária” (CSO) e de geração de receitas complementares pelo SEBRAE/MG, não permitindo sua utilização para outros fins.

Os programas do SEBRAE/NA são: Agente Local de Inovação, SEBRAE Mais, SEBRAETec, SEBRAE 2014, Educação Empreendedora e Startups Digitais, descritos a seguir:

Programa Agentes Locais de Inovação

Tabela 17: Execução financeira do Programa Agentes Locais de Inovação

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% DE EXECUÇÃO
Agentes Locais de Inovação – ALI	1.200.000	1.152.828	96%
Total	1.200.000	1.152.828	96%

Fonte: SME

O Programa “Agentes Locais de Inovação”, do SEBRAE, representa um esforço inteligente para oferecer aos empresários o acesso a conhecimentos e recursos que facilitem a implantação de processos de inovação que contribuam para o aumento da competitividade das empresas. Para isto, profissionais recém-formados são treinados nos conceitos de inovação, em ferramentas voltadas para a busca de soluções inovadoras e recebem informações sobre entidades e facilidades que podem contribuir para a inovação em suas empresas.

Os agentes têm como função sensibilizar, facilitar, orientar e buscar soluções para as necessidades das empresas de pequeno porte, além de acompanhar a implantação dessas soluções moldadas de acordo com as características de cada empresa. A política de acompanhamento do Programa ALI visa, essencialmente, a abordagem de empresas que não tenham, ainda, se beneficiado das vantagens dos demais projetos do SEBRAE e que tenha faturamento entre R\$ 360.000,00 e R\$ 3.600.000,00.

Para o II Ciclo do Programa ALI em MG foram realizadas 3 capacitações para formação de novos Agentes considerando, neste ciclo, a ampliação para 2 novas regionais, além da continuidade na regional Centro. Foram capacitados 90 agentes e 60 entraram em Campo, ficando 30 no banco de reservas. As regionais que atuarão com o ALI são Regional Centro, Regional Rio Doce (Ipatinga, Coronel Fabriciano, Timóteo e Governador Valadares) Regional Triângulo (Uberlândia, Uberaba e Patos de Minas), ficando em cada uma 20 Agentes.

A capacitação, com carga horária de 160 horas, foi realizada em Junho nas cidades de Belo Horizonte e Uberlândia e em Julho na cidade de Ipatinga.

Cada agente tem como meta o acompanhamento de 40 empresas, sendo que a adesão dessas empresas deverá ser realizada em 6 meses, contando após o término da capacitação. O total de empresas acompanhadas em 2015 estava estimada em 1900 empresas e houve, como resultado, 2335 empresas.

Em Outubro foi realizado o Primeiro Encontro Estadual do Programa ALI. Foram dois dias de capacitações técnicas, oficinas e oportunidade de troca de experiências no estado. Na oportunidade, houve a participação do SEBRAE/NA fazendo a reunião de monitoramento de 3 meses e avaliando passo a passo o andamento do Programa no estado.

O Programa ALI tem se consolidado e cada vez mais ganha estrutura e condições de ampliar sua atuação nas demais regionais, passo que está sendo estudado e planejado.

O Programa Agente Local de Inovação – ALI foi planejado como projeto transferidor. No decorrer da implantação e execução foi decidido que o recurso SEBRAETec destinado para as empresas do ALI ficaria com a gestão estadual pois a demanda SEBRAETec do ALI depende de diagnósticos específicos e que são realizados em momentos distintos em cada empresa. A metodologia do ALI prevê a adesão de 40 empresas por agente em um período de 6 meses, pois isso, cada empresa está em um momento de execução. O diagnóstico aponta as possibilidades de melhoria e, junto ao empresário, o agente aponta as ações prioritárias e em qual momento a empresa deverá executar. Com essa particularidade do Programa, destinar o recurso para as regionais neste primeiro momento poderia comprometer a execução e ferir o planejamento realizado, anteriormente.

Com o recurso do SEBRAETEC vinculado ao Projeto do Programa ALI os registros de atendimento, antes não planejados, foram vinculados ao projeto; e por isso a divergência dos números apresentados.

Programa SEBRAE Mais

Tabela 18: Execução financeira do Programa SEBRAE Mais

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% DE EXECUÇÃO
Atendimento do Programa SEBRAE Mais - Projeto MG	571.549	447.963	78%
Total	571.549	447.963	78%

Fonte: SME

O projeto foi criado com o objetivo de receber recurso do SEBRAE/NA (CSN) para que seja repassado aos demais projetos do SEBRAE/MG, com foco na realização das ações do Programa SEBRAE MAIS (Estratégias Empresariais, Gestão Financeira, Gestão da Qualidade, Lider Coach, Gestão Estratégica de Pessoas, Orientações Financeiras, Orientações em Vendas, Orientações em Compras e Estoque, Plano de Marketing Avançado e Seminários Desafios do Crescimento. Em 2015, a solução Empretec foi retirada do portfólio SEBRAE Mais. O repasse do recurso acontece conforme demanda negociada entre as Regionais/Microrregiões e Unidade de Educação, Empreendedorismo e Cooperativismo, considerando as metas estipuladas junto ao SEBRAE/NA, capacidade de atendimento e de mobilização e público alvo.

Em 2015 executamos 78% do orçamento previsto para o Programa SEBRAE MAIS em função do cancelamento de 12 turmas anteriormente previstas pelas Regionais nas soluções Gestão Financeira: do controle à decisão, Estratégias Empresariais e Plano de Marketing Avançado; e dois dos quatro Seminários Desafios do Crescimento previstos, foram realizados em parceria com projetos de outras Unidades, otimizando a ação e reduzindo o custo estimado para cada evento.

Educação Empreendedora

Tabela 19: Execução financeira do Programa Educação Empreendedora

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% DE EXECUÇÃO
Educação Empreendedora - SEBRAE/MG	2.028.396	1.270.762	63%
Educação Empreendedora - Regional Sul	798.000	772.547	97%
Educação Empreendedora - Regional Noroeste	500.000	486.801	97%
Educação Empreendedora - Regional Zona da Mata	199.000	196.579	99%
Educação Empreendedora - Regional Jequitinhonha e Mucuri	358.000	351.160	98%
Educação Empreendedora - Regional Rio Doce	188.250	176.108	94%
Educação Empreendedora - Regional Centro	266.000	259.493	98%
Educação Empreendedora - Regional Norte	492.000	478.876	97%
Educação Empreendedora - Reg. Triângulo	586.500	583.022	99%
Total	5.416.146	4.575.348	84%

Fonte: SME

Os projetos de Educação Empreendedora têm como objetivo disseminar a Cultura Empreendedora no Ensino formal. Todos os projetos possuem como base de sua estruturação e atuação estratégica uma abordagem para o ensino fundamental, médio, superior e transversal. Desta forma, as ações foram planejadas buscando a inserção da execução de soluções que compõe do portfólio do PNEE – Programa Nacional de Educação Empreendedora, conforme IN aprovada com os recursos 100% CSN.

Destacamos nos projetos as ações de capacitações para professores do ensino fundamental, a alavancagem das soluções do ensino médio e superior e os Seminários de Educação Empreendedora Regionais. Vale ressaltar que esta última ação contribui muito para os resultados e a geração de novas demandas para a Cultura Empreendedora. Para as ações de reforço e sustentação da Cultura Empreendedora pode-se destacar as leis implementadas e aprovadas em alguns municípios.

As métricas do Projeto de Educação Empreendedora estão divergentes em função da consideração da Meta de Entrega - Professores e Meta de Atendimento - Alunos (Potenciais empreendedores) capacitados por estes professores estabelecida pelo SEBRAE/NA.

No momento da estruturação dos projetos, não havia parâmetros para a definição das metas de atendimento, assim foram considerados os professores, que são capacitados pelo SEBRAE, como meta de atendimento. Além disso, no sistema SIAC, o módulo Educação Empreendedora não tinha sido desenvolvido, e sua implementação ocorreu posteriormente, quando se iniciaram os lançamentos por volta de junho de 2015. Neste momento aguardava-se a importação dos dados do Sistema de Planejamento (SIV) do SEBRAE/MG para o módulo do SIAC, o que não ocorreu.

Ratificamos que a meta de entrega proposta tem um significado relevante para os resultados do projeto e esta não aparece nos relatórios do SME. De toda forma, o projeto de Educação Empreendedora atingiu a meta de atendimento proposta para o Estado de Minas em 2015 - capacitação de 175 mil alunos, potenciais empreendedores. Esse dado é possível levantar por meio

de pesquisa de impacto do Programa com instituto de pesquisa, que buscou mensurar os alunos capacitados por instituição de ensino e por professor capacitado. Outras formas de mensuração são: o relatório de instrutoria dos consultores credenciados no momento da capacitação dos professores, o Projeto de Implementação apresentado pelos professores e as Feiras de Jovens Empreendedores realizadas no Estado.

De toda forma, o projeto de Educação Empreendedora atingiu a meta de atendimento proposta para o Estado de Minas em 2015, com resultados de 114,9% de potenciais empreendedores atendidos.

O Projeto Educação Empreendedora SEBRAE/MG, cuja a natureza era de transferência de recursos para os demais projetos das regionais, ficou com uma execução orçamentária de 63%, pois foi realizada uma otimização dos recursos em função de mudanças no cenário econômico, principalmente a partir do 2º semestre de 2015, durante a execução do Projeto. Essa otimização pode ser percebida nos resultados, pois mesmo com baixa execução, a meta foi superada (201.943 potenciais empreendedores atendidos - 114,9% da meta estabelecida). No geral, considerando os oito projetos das regionais e o projeto transferidor, executou-se 84% dos recursos financeiros planejados. Desta forma, o Projeto de Educação Empreendedora atingiu seus objetivos e resultados estabelecidos, conforme proposto.

Programa SEBRAETec

Tabela 20: Execução financeira do Programa SEBRAETec

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% DE EXECUÇÃO
SEBRAETec-MG	52.331.688	50.305.156	96%
Total	52.331.688	50.305.156	96%

Fonte: SME

O SEBRAETec-MG é um projeto transferidor de recursos do programa SEBRAETec.

O Programa SEBRAETec – Serviços em Inovação e Tecnologia, como produto do Sistema SEBRAE de promoção da Extensão Tecnológica para pequenos negócios, tem o objetivo de viabilizar ao seu público o acesso subsidiado a serviços tecnológicos, visando à melhoria de processos, produtos e serviços ou à introdução de inovações nas empresas e mercados.

O projeto iniciou 2015 com a previsão de R\$ 52.331.688,00. Foram atendidos 13.020 micro, pequenas empresas e produtores rurais de 200 projetos do SEBRAE. Foram aplicados em 2015, R\$ 50.305.156,00, ou seja, 96% do orçamento previsto.

Programa SEBRAE 2014

Tabela 21: Execução financeira do Programa SEBRAE 2014

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% DE EXECUÇÃO
SEBRAE 2014 - Móveis de Pará de Minas - MG	100.516	99.428	99%
SEBRAE 2014 - Moda em Belo Horizonte-MG	208.371	190.020	91%
Total	308.887	289.448	94%

Fonte: SME

SEBRAE 2014 – Móveis em Pará de Minas: Em Pará de Minas, que tem a vocação de fabricação de móveis sob medida e consumidores exigentes e focados em qualidade, o trabalho realizado pelo SEBRAE não se resumiu apenas à profissionalização da gestão, mas também aproximou os participantes de entidades tecnológicas que ofertam inovação ao setor, o que contribuiu para que empresas desenvolvessem produtos utilizando os resíduos gerados. O projeto encerrou-se e deixa como legado a Associação Moveleira de Pará de Minas.

O projeto não previa a realização de palestra para o seu público alvo. O lançamento da métrica no sistema se deu, pelo fato dos empresários participantes do projeto participarem de um seminário sobre Governança realizado pela microrregião.

SEBRAE 2014 Moda em Belo Horizonte: Foi realizado o Evento de Negócios em Belo Horizonte, com a participação de 50 indústrias, 274 compradores, 3.741 pedidos fechados e mais de R\$ 2.800.000 de negócios gerados.

Programa STARTUPS DIGITAIS

Tabela 22: Execução financeira do Programa STARTUPS DIGITAIS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% DE EXECUÇÃO
Identidade Startup SEBRAE Minas	2.101.200	2.035.178	97%
Identidade Startup - Regional Zona da Mata	160.000	146.332	91%
Identidade Startup - Regional Rio Doce	120.000	112.739	94%
Identidade Startup - Regional Jequitinhonha e Mucuri	204.000	184.529	90%
Identidade Startup - Regional Sul	246.800	243.270	99%
Identidade Startup - Regional Noroeste	120.000	111.563	93%
Identidade Startup Microrregião Uberlândia	300.000	290.905	97%
Identidade Startup - Regional Norte	120.000	114.164	95%
Identidade Startup Inovalto	120.000	97.775	81%
Identidade Startup Vale do rio Grande	90.000	84.649	94%
Total	3.582.000	3.421.104	96%

Fonte: SME

O projeto **Identidade Startup SEBRAE Minas** tem o objetivo de desenvolver e fortalecer o ecossistema de Startups no estado de Minas Gerais, por meio de ações de articulação institucional interna e externa, pesquisas para orientação de atuação, incentivo e capacitação para os empreendedores de Startups. Caracterizado como projeto de gestão estadual e transferidor, teve como atribuições, além das ações no âmbito estadual, a transferência de recursos para as regionais.

No ano de 2015 o projeto teve como foco a descentralização das ações em todas as regionais do Estado, com o intuito de apresentar conceitos, cultura e conteúdo acerca do tema e trabalhou-se também na identificação de potenciais empreendedores de Startups e Startups consolidados em cada regional. De maneira estratégica, foram realizadas ações de fomento à criação e/ou fortalecimento de comunidades de empreendedores locais e trabalhou-se ainda a imagem do SEBRAE como

agente catalisador no movimento de Startups no Estado que, segundo o Startup Base, é um o 3º no ranking em número de startups no Brasil.

Em números gerais o projeto alcançou as 8 regionais e 24 municípios, mais de 1000 potenciais empresários e micro empresas, a partir da realização de 18 Startup Talks, que são eventos onde são discutidas temáticas essenciais do movimento, alguns eventos de maior porte que tiveram grande relevância em níveis locais, regionais e até mesmo Estadual, cabendo citar alguns de grande representatividade, como o Arena Startup em Uberlândia, Inovar para Crescer em Montes Claros e Juiz de Fora e Unai, Acelera Startup e Educação Empreendedora Sul de Minas em Varginha, Exchange SEBRAE em Diamantina e como principal evento de convergência de todas as regionais, o Exchange SEBRAE em Belo Horizonte, realizado conjuntamente com o Minas Startup Week, um dos maiores eventos de Startup do Brasil.

Como um dos principais pilares para promover o desenvolvimento do ecossistema local de startups, a realização de atividades em parceria interna e com agentes desse ecossistema demonstrou grande efetividade no alcance dos resultados, onde foi possível viabilizar a realização de 8 programas de pré-aceleração no Estado, dentre eles, Startup Next, Startup Farm, Go Minas, Startup Tech, Lemonade e Bio Startup Lab; além de 13 Startup Weekend, em 10 municípios diferentes e o desenvolvimento e aplicação de 5 metodologias, cabendo destacar, o Processo Criativo, Canvas Modelo de Negócios, Startup Z e Startup Trail. As ações de parceria e fortalecimento de atores locais também geraram grandes resultados, com destaque para a inauguração do OCEANO – Centro de Empreendedorismo e Aceleração de Negócios em Patos de Minas e a consolidação de 8 comunidades de Startups distribuídas em Uberlândia, Uberaba, Itabira, Diamantina, Montes Claros, Juiz de Fora e região, região Sul e Belo Horizonte. Além disso, a aproximação com as aceleradoras do Estado por meio do apoio as startups aceleradas, via capacitação e consultorias, foi mais uma ação de fortalecimento do ecossistema.

As ações de comunicação tiveram um forte impacto na imagem do SEBRAE junto ao público de Startups, através de melhorias no site www.startupsebraeminas.com.br, com inserção de novos campos de interação, bem como visibilidade na página do Facebook do projeto, aproximando cada vez mais desse público.

Por fim, cabe ressaltar também as missões técnicas, tanto nacionais, nos ambientes de inovação do Estado, bem como a missão em nível Estadual, em um dos principais eventos de startups do mundo, o Tech Crunch Disrupt, onde as startups tiveram muitas oportunidades de ampliar conhecimento e principalmente networking para realização de parcerias e consolidação de negócios.

O projeto Identidade Startup SEBRAE Minas teve sua execução financeira dentro do programado. As metas de atendimento foram superadas devido ao sucesso das ações, impactando positivamente na métrica de empreendimentos formais atendidos.

Identidade Startup - Regional Noroeste: O projeto Identidade Startup tem como objetivo promover uma ambiência favorável ao desenvolvimento de negócios inovadores, a partir da promoção de ações de fomento ao ecossistema de startups e ao surgimento de startups na região.

No ano de 2015 foram realizadas diversas ações em parceria com instituições acadêmicas da região, no intuito de disseminar conceitos sobre o modelo de negócio, bem como a capacitação de um grupo de pessoas que possuem habilidade de replicar as metodologias aplicadas.

A estratégia de atuação regional teve como foco a formação de uma governança para discutir a inovação na região e executar ações com maior efetividade. O público atendido pelo projeto foram lideranças, alunos de universidades, institutos federais e a comunidade.

As principais atividades desenvolvidas foram Missões Técnicas, Startup Talks, Startup Youth, Workshops, Palestras, Capacitações (cursos e oficinas) e o Seminário Inovar para Crescer. Todas as ações citadas foram de fundamental importância para a introdução da cultura e construção do ecossistema de inovação regional, ressaltando ainda que a interação entre as entidades envolvidas no grupo traz resultados intangíveis ao projeto.

A formação de uma ambiência para o trabalho de negócios inovadores na região Noroeste ainda é um desafio muito grande, porém iniciativas como este projeto nos dá a oportunidade de trabalharmos com um pensamento “desruptivo”, ou seja, que rompe barreiras e paradigmas. Este pensamento é extremamente importante para o cenário atual e traz liberdade para o empreendedor desenvolver ideias revolucionárias e inovadoras para o mercado.

O projeto Identidade Startup Regional Noroeste teve sua execução financeira dentro do programado. As metas de atendimento foram superadas devido ao sucesso das ações, impactando positivamente na métrica de empreendimentos formais atendidos.

Identidade Startup - Regional Jequitinhonha e Mucuri: No ano de 2015 foram realizadas diversas ações em parceria com a comunidade de empreendedores locais, que foi identificada e convidada a participar do projeto a partir da realização de eventos e encontros periódicos para entender o público alvo e suas demandas.

A estratégia de atuação da regional teve como foco o reposicionamento do SEBRAE, junto ao público de startups da região, antes não atendidos pelo SEBRAE local, de maneira que pudesse apoiar esse público para desenvolvimento de startups de sucesso. Como principais atividades, cabe ressaltar a realização de Startup Talks em Diamantina, e o Exchange Diamantina, que foram importantes eventos na região que trabalharam, pela primeira vez, a temática de Startups.

É importante ressaltar a articulação feita com o projeto do Desafio SEBRAE no Exchange, o que permitiu alcançar um público alvo de maneira mais assertiva. Além desses eventos, a realização de capacitações complementares, juntamente com parceiros, colaborou diretamente para o desenvolvimento de talentos locais melhorando o nível de conhecimento acerca de metodologias e ferramentas, para a criação de negócios inovadores.

A participação de empreendedores no Startup Weekend, por meio de missão em Belo Horizonte, possibilitou ainda a realização de uma edição do evento em questão em Diamantina, que promoveu grande interação dos participantes no movimento de startups local, além de colaborar para a criação de novos negócios.

Além disso, a realização de missões técnicas, no Exchange Belo Horizonte e na Conferência Anual de Startups e Empreendedorismo (CASE), tiveram um resultado muito efetivo no que tange a transmissão de conhecimento sobre a temática, e na ampliação de networking com outros empreendedores e outras comunidades, no intuito de promover interação e integração da regional Jequitinhonha e Mucuri no cenário estadual e nacional de Startups.

Em âmbito local, a aproximação com instituições de ensino possibilitou ainda o estabelecimento de importantes parcerias para desenvolvimento de um ecossistema em Diamantina, onde é possível citar o Diamantech, com atividades de inovação, por meio de palestras e workshops e desafios, onde os vencedores poderão desenvolver seus projetos na Incubadora local. Todavia, de maneira complementar, a realização de atividades em Teófilo Otoni, por meio do desafio de empreendedorismo INOTEC, ampliou a possibilidade de atuação para um nível regional, onde o SEBRAE pode ser um ator muito importante e catalisador dessas ações que tem o intuito de apoiar e nutrir o movimento de startups da região.

Identidade Startup - Regional Norte: A estratégia de atuação da regional teve como foco, o reposicionamento do SEBRAE, junto ao público de startups da região, antes não atendidos pelo SEBRAE local, de maneira que pudesse apoiar esse público para desenvolvimento de startups de sucesso na região. Como principais atividades, cabe ressaltar a realização do Inovar para Crescer que trabalhou pela primeira vez a temática de startups, realização de encontros periódicos, chamados de IT Lanch, onde os empreendedores e as startups locais, juntamente com o SEBRAE, discutem atividades e estratégia de atuação para elevar o grau de maturidade das startups locais, bem como o fortalecimento da comunidade estabelecida na região.

Além disso, a realização de missões técnicas, no ambiente de inovação de Belo Horizonte, no Exchange Belo Horizonte e na Conferência Anual de Startups e Empreendedorismo (CASE), tiveram um resultado muito efetivo no que tange a transmissão de conhecimento sobre a temática e na ampliação de networking com outros empreendedores e outras comunidades no intuito de promover interação e integração de Montes Claros no cenário estadual e nacional de Startups.

Em âmbito local, a aproximação com instituições de ensino possibilitou ainda o estabelecimento de importantes parcerias para desenvolvimento de um ecossistema em Montes Claros. Todavia, de maneira complementar, a participação da comunidade de empreendedores de Janaúba, ampliou a possibilidade de atuação para um nível regional, onde o SEBRAE pode ser um ator muito importante e catalisador dessas ações que tem o intuito de apoiar e nutrir o movimento de startups da região.

Outras ações de capacitação também colaboraram diretamente para o desenvolvimento de talentos locais, melhorando o nível de conhecimento acerca de metodologias e ferramentas para a criação de negócios inovadores.

Identidade Startup - Regional Rio Doce: Como principais atividades, cabe ressaltar a realização de Startup Talks em Coronel Fabriciano e Itabira, a criação do Open Itabira, comunidade de Startups locais que em parceria com o SEBRAE/MG, realizou algumas capacitações locais, que colaboraram diretamente para o desenvolvimento de talentos locais, melhorando o nível de conhecimento acerca de metodologias e ferramentas para a criação de negócios inovadores. O Open Itabira é um importante ator para o desenvolvimento de startups na região, uma vez que, é capaz de promover a interação entre empreendedores locais, realizar atividades de fortalecimento da governança local, o que fortalece e amplia o movimento de startups local.

A participação de empreendedores em Startup Weekend, por meio de missões de Itabira e Ipatinga em Belo Horizonte, possibilitou ainda a realização de uma edição do evento em questão em Ipatinga, que promoveu grande interação dos participantes no movimento de startups local, além de colaborar para a criação de novos negócios.

Além disso, a criação de um espaço de Coworking em Ipatinga é um resultado relevante da articulação local de importantes atores do ecossistema, demonstrando assim um importante passo no fortalecimento do ecossistema local.

Além disso, a realização de missões técnicas, no Exchange Belo Horizonte e na Conferência Anual de Startups e Empreendedorismo (CASE), tiveram um resultado muito efetivo no que tange a transmissão de conhecimento sobre a temática e na ampliação de networking com outros empreendedores e outras comunidades no intuito de promover interação e integração da regional Rio Doce no cenário estadual e nacional de Startups.

Diante disso, é importante ressaltar que o SEBRAE, em parceria com as comunidades locais e demais parceiros do ecossistema de startups, é um ator muito importante e catalisador dessas ações que tem o intuito de apoiar e nutrir o movimento de startups da região.

O projeto Identidade Startup Regional Rio Doce teve sua execução financeira dentro do programado, refletindo impacto na consecução das metas físicas.

As metas de atendimento sofreram ajustes pelo ineditismo da ação na região, gerando um número inferior de empreendimentos formais atendidos, mas sem prejudicar a importância do projeto.

Identidade Startup - Regional Sul: O ano de 2015 foi o primeiro ano do projeto onde foram realizadas algumas ações estratégicas para a Regional Sul no setor de Inovação e Startups, sendo algumas de Destaque:

- 13 à 15 de Março – 1º Startup Weekend Varginha – com 120 participantes
- 28 de Abril – Demo Day Startse Infomoney – São Paulo
- 06 de Maio – Meetup - Desenvolvimento do Ecossistema para Startups para Startups –VGA
- 07 de Maio – DemoDay - Startup PITCH NIGHT – VGA
- 16 e 17 de Maio – Missão Empresarial Missão Empresarial – Samsung Ocean
- 18 à 24 de Maio - 1º Startup Maker Hacklab do Brasil – com 125 participantes (Itajubá)
- 27 de julho à 07 de Agosto – Programa Startup Ninja JOB com 15 participantes
- 14 e 15 de Agosto – Startup Z – Santa Rita do Sapucaí
- 28 à 30 de Agosto – Startup Maker – Itajubá
- 29 de Setembro – Missão Empresarial Exchange
- 14 de Outubro – Startup Talks de A a Z – Construindo Negócios Campeões – VGA
- 17 de Novembro – Acelera Startup e Educação Sul de Minas – VGA
- 18 de Novembro – Connect do Ecossistema
- 18 de Novembro – Curso Customer Development
- 18 de Novembro – Pitch Business
- Outubro à Dezembro – Metodologia ágeis e Incuba Lab com INBATEC (Diagnóstico, Workshop e consultorias) para Incubadas e Incubadora em Lavras.

O projeto Identidade Startup Regional Sul teve sua execução financeira dentro do programado. As metas de atendimento sofreram pequenos ajustes em função do número de empreendimentos formais atendidos.

Identidade Startup - Regional Zona da Mata: Como principais atividades, cabe ressaltar a realização de Startup Talks em Juiz de Fora e Inovar para Crescer também trabalhando pela primeira vez o tema de Startups na região. Além desses eventos, a realização de capacitações complementares juntamente com parceiros, colaborou diretamente para o desenvolvimento de talentos locais, melhorando o nível de conhecimento acerca de metodologias e ferramentas para a criação de negócios inovadores.

A partir da formação de um grupo de trabalho, também foram realizadas missões técnicas para o ambiente de inovação do Rio de Janeiro, para o Exchange Belo Horizonte e para a Conferência Anual de Startups e Empreendedorismo (CASE), que tiveram um resultado muito efetivo no que tange a transmissão de conhecimento sobre a temática e na ampliação de networking com outros empreendedores e outras comunidades no intuito de promover interação e integração da regional Zona da Mata no cenário estadual e nacional de Startups.

Em âmbito local, a consolidação de parcerias com instituições de ensino possibilitou ainda o estabelecimento de importantes ações para desenvolvimento de um ecossistema em Juiz de Fora e

região, onde é possível citar a criação da comunidade de empreendedores locais, o Vale do Silício, que é um importante ator para o desenvolvimento de startups na região, uma vez que, é capaz de promover a interação entre empreendedores locais, realizar atividades de fortalecimento da governança local, o que fortalece e amplia o movimento de startups local; a realização do Colabore, projeto onde estudantes universitários e empresários locais, trabalham para estimular atitudes empreendedoras, transformando o ambiente por meio da inspiração, do compartilhamento de ideias e da colaboração; e o primeiro Startup Day juntamente com a Escola de Formação Gerencial em Cataguases.

Todavia, de maneira complementar, a realização de atividades em Cataguases, Muriaé e Viçosa, ampliou a possibilidade de atuação para um nível regional, onde o SEBRAE pode ser um ator muito importante e catalisador dessas ações que tem o intuito de apoiar e nutrir o movimento de startups da região.

O projeto Identidade Startup Regional Zona da Mata teve sua execução financeira dentro do programado, refletindo impacto na consecução das metas físicas.

As metas de atendimento sofreram pequenos ajustes em função das demandas dos empreendedores atendidos, mas sem prejudicar o atingimento das metas propostas.

Identidade Startup Inovalto: No ano de 2015 foram realizadas diversas ações com parceiros locais, a partir da identificação de importantes atores desse ecossistema de Startups, com destaque para a parceria efetivada junto a UNIPAM.

A estratégia de atuação da regional teve como foco, o reposicionamento do SEBRAE, junto ao público de startups da região, antes não atendidos pelo SEBRAE local, de maneira que pudesse apoiar esse público para desenvolvimento de startups de sucesso na região. Como principais atividades, cabe ressaltar o suporte técnico realizado junto ao parceiro UNIPAM, o que possibilitou um grande avanço no que tange o desenvolvimento de iniciativas locais, a partir da inauguração do Oceano – Centro de Empreendedorismo e Aceleração de Negócios, que terá uma atuação de grande relevância para o fomento a criação e apoio ao desenvolvimento e negócios inovadores na região.

Além disso, a realização de Startup Talks em Patos de Minas, e a realização de algumas capacitações locais, de modelo de negócios, pitch e o HackLab, colaboraram diretamente para o desenvolvimento de talentos locais, melhorando o nível de conhecimento acerca de metodologias e ferramentas para a criação de negócios inovadores.

De maneira complementar a realização de missões técnicas, no ecossistema de inovação de Belo Horizonte, no Centro de Empreendedorismo da Unifei, no Exchange Belo Horizonte e na Conferência Anual de Startups e Empreendedorismo (CASE), tiveram um resultado muito efetivo no que tange a transmissão de conhecimento sobre a temática e na ampliação de networking com outros empreendedores e outras comunidades no intuito de promover interação e integração da regional Triângulo no cenário estadual e nacional de Startups.

Diante disso, é importante ressaltar que o SEBRAE, em parceria com as comunidades locais e demais parceiros do ecossistema de startups, é um ator muito importante e catalisador dessas ações que tem o intuito de apoiar e nutrir o movimento de startups da região.

A meta financeira ficou abaixo do previsto devido a otimização dos recursos para ações como o Hacklab, com o parceiro local, o Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM, assumindo as despesas dos mentores.

As metas físicas de empreendimentos formais atendidos e de palestras foram cumpridas e as metas de cursos e missões foram superadas devido ao sucesso das ações.

Identidade Startup Microrregião Uberlândia: Como principais atividades, cabe ressaltar a realização de eventos, dentre eles Startup Talks, Inovar para Crescer com a temática, Encontro Nacional de Jovens Empreendedores e o Arena Startup, evento de destaque, onde as startups tiveram visibilidade para o mercado, oportunidades de troca de experiências e acesso à conteúdo de qualidade.

Além disso, por meio de parcerias com importantes atores do ecossistema, sendo eles, a comunidade de empreendedores Minas Startup, Algar Telecom, UFU, Liga Empreendedora, associação Aciub e a associação i9, todas as ações de iniciativa do SEBRAE tiveram grande representatividade como importante parte integrante desse ambiente, dentre eles, o programa de consultoria e capacitação Go Minas, atividades de capacitações complementares nas temáticas de processo criativo e modelos de negócios e o Programa SEBRAETec como apoio ao desenvolvimento de novas soluções tecnológicas que ajudaram na abertura e conquista de novos mercados.

Tais iniciativas causam um impacto positivo no ambiente de desenvolvimento não apenas de empreendedores, mas também da cultura de startups, fomentando a geração de casos de sucesso locais que possuem um efeito multiplicador capaz de impactar outros elementos do ecossistema de startups, possibilitando o desenvolvimento do ambiente de mentoria, colaboração, de estruturas locais de apoio e de uma forma geral o fortalecimento de toda essa ambiência de inovação e empreendedorismo de alto impacto.

De maneira complementar a realização de missões técnicas, no Exchange Belo Horizonte e na Conferência Anual de Startups e Empreendedorismo (CASE), tiveram um resultado muito efetivo no que tange a transmissão de conhecimento sobre a temática e na ampliação de networking com outros empreendedores e outras comunidades no intuito de promover interação e integração da regional Triângulo no cenário estadual e nacional de Startups.

Em âmbito regional, por ter uma característica de um ecossistema em estágio de desenvolvimento mais avançado, a parceria estabelecida com o ecossistema de startups de Uberaba, evidencia o SEBRAE como um ator muito importante e catalisador dessas ações que tem o intuito de apoiar e nutrir o movimento de startups da região.

O projeto Identidade Startup Microrregião Uberlândia teve sua execução financeira dentro do programado.

As metas de atendimento foram superadas devido a maturidade do grupo local de startups, o Minas Startup, que gerou um grande sucesso e repercussão nas ações, impactando positivamente na métrica de empreendimentos formais atendidos.

Identidade Startup Vale do rio Grande: No ano de 2015 foram realizadas diversas ações com parceiros locais, a partir da identificação de importantes atores desse ecossistema de Startups, com destaque para a parceria efetivada junto a UNIUBE, incubadora, parque tecnológico e associação local de software.

A estratégia de atuação da regional teve como foco, o reposicionamento do SEBRAE, junto ao público de startups da região, antes não atendidos pelo SEBRAE local, de maneira que pudesse apoiar esse público para desenvolvimento de startups de sucesso na região. Como principais atividades, cabe ressaltar a realização de Startup Talks em Uberaba, e a realização de algumas

capacitações locais, de modelo de negócios e pitch, colaboraram diretamente para o desenvolvimento de talentos locais, melhorando o nível de conhecimento acerca de metodologias e ferramentas para a criação de negócios inovadores.

Além disso, cabe ressaltar a realização do primeiro Startup Weekend em Uberaba, evento que foi capaz de promover grande interação dos participantes no movimento de startups local, além de colaborar para a criação de novos negócios.

A criação do Zebu Valley, comunidade de Startups locais, foi um avanço muito importante para o desenvolvimento de startups na região, uma vez que, é capaz de promover a interação entre empreendedores locais, realizar atividades de fortalecimento da governança local, o que fortalece e amplia o movimento de startups local.

De maneira complementar a realização de missões técnicas, no Exchange Belo Horizonte e na Conferência Anual de Startups e Empreendedorismo (CASE), tiveram um resultado muito efetivo no que tange a transmissão de conhecimento sobre a temática e na ampliação de networking com outros empreendedores e outras comunidades no intuito de promover interação e integração da regional Triângulo no cenário estadual e nacional de Startups.

Em âmbito regional, a partir da realização de atividades, como palestras e capacitações, no município de Araxá, e a parceria estabelecida com o ecossistema de startups de Uberlândia, evidencia o SEBRAE como um ator muito importante e catalisador dessas ações que tem o intuito de apoiar e nutrir o movimento de startups da região.

O projeto Identidade Startup Vale do Rio Grande teve sua execução financeira dentro do programado.

As metas de atendimento foram superadas devido a maturidade do grupo local de startups, que gerou um grande sucesso e repercussão nas ações, impactando positivamente na métrica de empreendimentos formais atendidos.

3.4.4 Projetos

3.4.4.1 Projetos de Atendimento

SETOR AGRONEGÓCIOS

Dados Gerais

	Descrição
Tipo	Atendimento
Finalidade	Oferecer suporte para o desenvolvimento e gestão dos projetos de atendimento em agronegócios.
Descrição	A atuação da Unidade de Atendimento Coletivo Agronegócios no SEBRAE/MG é realizada por meio de projetos, sendo caracterizada pela abordagem direta aos empresários de micro e pequenas empresas e empreendedores organizados em grupos atuantes no segmento de agronegócios.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Unidade de Atendimento Coletivo Agronegócios.
Áreas responsáveis pelo gerenciamento ou execução	Unidade de Atendimento Coletivo Agronegócios.
Unidades executoras	Unidade de Atendimento Coletivo Agronegócios; Unidades Regionais Norte, Sul, Zona da Mata, Triângulo, Jequitinhonha e Mucuri, Rio Doce, Noroeste, Centro.
Coordenador estadual	Priscilla Magalhães Gomes Lins
Competências institucionais requeridas para a execução da ação	Elaboração de estratégias para o desenvolvimento do setor econômico. Gestão de projetos de atendimento para execução das ações nos segmentos econômicos.

Tabela 23: Execução financeira dos projetos de atendimento do SETORIAL AGRONEGÓCIOS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Origem Minas	1.058.269	1.043.627	99%
Integração Agronegócios 2014	100.000	98.875	99%
Total	1.158.269	1.142.502	99%

Fonte: SME

Em 2015, o projeto **Origem Minas** atuou como integrador na promoção do desenvolvimento, competitividade e diferenciação do agronegócio de Minas inspirado pelo estilo de vida mineiro. Criamos diferenciação e exclusividade, além de inspiramos empresários para inovarem mais e com qualidade.

Em 2015, o Projeto Origem Minas atuou em diversas ações de consultoria, capacitação, promoção e divulgação dos produtos mineiros.

Foram eventos de promoção, divulgação e acesso a novos mercados, a saber: Feira Apas em São Paulo; 9 edições da Feirinha Aproxima; Festival Fartura; Festival de Cultura e Gastronomia de

Tiradentes; Semana Internacional do Café; 3 edições da Feira Experimente, Superminas, Fispal Café, Sirha Rio de Janeiro, Participação no Concurso Mundial de Bruxelas - tendo duas cachaças participantes do projeto sendo premiadas. Participamos da Delibox - clube de assinaturas de alimentos gourmet, ação que levou a mineiridade para outras regiões do Brasil.

E ainda, foram realizadas: Trips to Origin, ou Viagens para as Origens, para a região da Serra da Canastra, contando com a presença de chefs renomados e representantes do varejo trendy, proprietários de cafeterias e varejistas, aprofundando o conhecimento deste importante público da estratégia de valorização dos produtos mineiros.

Foram desenvolvidos 20 projetos de design com enfoque no design digital, web design, design de marcas, embalagens e design de produtos; Workshops de Tendências na área de alimentos para o público do projeto e profissionais prestadores de serviços para o Origem Minas.

Por meio das ações de mercado do Projeto Origem Minas, produtos como o molho- Chef in Boss, os doces de leite – Majestic e Rocca, o café – Das Amoras, os doces cristalizados - Mazé, conseguiram ser comercializados nas mais importantes lojas do varejo nacional como: no Eataly, no St Marchet, nos Empórios Santa Maria e Santa Luzia em São Paulo e Verde Mar e Empório Royal em Belo Horizonte.

Em 2015 o projeto Origem Minas contou com um orçamento de R\$1.058.269. Deste total foi executado o valor de R\$1.043.627, correspondendo a aproximadamente 100 %.

As divergências na execução das metas físicas não acarretaram prejuízos para os resultados globais do projeto Origem Minas.

Integração Agronegócios 2014: O projeto de Integração Agronegócios viabiliza a integração dos elos da cadeia produtiva do agronegócio proporcionando oportunidades de novos mercados, acesso a eventos, atividades que não estão inseridos nos projetos setoriais

O projeto contou, em 2015, com um orçamento de R\$100.000,00. Deste montante foi executado o valor de R\$98.875,00 correspondendo a aproximadamente 99% de execução.

Tabela 24: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de APICULTURA

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Desenvolvimento da Apicultura na Microrregião de Aimorés	147.959	141.288	95%
Produção de Própolis Verde na Região do Alto do São Francisco	75.600	65.931	87%
Fortalecimento da Apicultura em Santana da Vargeme região	187.000	185.847	99%
Total	410.559	393.066	96%

Fonte: SME

O estado de Minas Gerais se destaca na produção nacional de mel favorecido pelo alto índice de reflorestamento e pelas áreas de reservas naturais, que reforça a expectativa de crescimento da atividade. Na produção da própolis verde, produto derivado da apicultura, Minas conta com um diferencial importante - o alecrim do campo (*Baccharis dracunculifolia*), espécie da flora nativa do estado, que promove uma grande valorização nos mercados consumidores da própolis.

Independente da região, a atividade apícola é na sua maioria extrativista, sendo apenas uma minoria dos apicultores que investe na atividade de forma profissional. Diante do cenário da atividade, o

SEBRAE/MG tem atuado com foco na melhoria da profissionalização da atividade, em novas tecnologias de produção do mel, da própolis e demais apíderivados.

Em 2015, diferentemente de outros setores do mercado, por não depender de insumos importados, o aumento no valor do dólar ajudou os produtores de própolis do Estado de Minas Gerais. A alta da moeda fez expandir as exportações e os ganhos com o produto.

O SEBRAE investiu em diversas regiões do estado de Minas com destaques conforme abaixo:

No projeto - **Produção de Própolis Verde na Região do Alto São Francisco** o SEBRAE continuou a pesquisa com foco na avaliação da variabilidade genética de acessos de *Baccharis dracunculifolia* (alecrim) em parâmetros quantitativos (biomassa de própolis produzida/colmeia/tempo) e qualitativos (teor de flavonoides totais/ Artepelin C), ou seja, a pesquisa visa selecionar a melhor espécie de alecrim para a produção da Própolis Verde. As ações relacionadas à pesquisa foram: Genotipagem de plantas de interesse a partir do banco de DNA que foi obtido na primeira fase do projeto; Aplicação de técnicas de manejo nas áreas de *Baccharis dracunculifolia* relacionadas com o cultivo da espécie para a produção e qualidade da própolis verde; Capacitação dos produtores na metodologia da pesquisa (seleção de plantas e registro das observações). Capacitação dos produtores quanto aos conhecimentos adquiridos; Melhoramento da *Baccharis dracunculifolia* em teor de artepelin C, visando obter a semente proveniente de plantas visitadas e isoladas em viveiro para controle do cruzamento.

No Projeto **Fortalecimento da Apicultura em Santana da Vargem** uma ação de destaque foi a realização de consultorias para aferição dos custos de produção do segmento apicultura, permitindo assim que o apicultor possa realizar a análise da viabilidade econômica da atividade, além de aprender a interpretar os indicadores técnicos e econômicos, possibilitando a tomada de decisões assertivas e realização de mudanças nos processos produtivos, melhorando o desempenho produtivo.

Apicultores participantes conseguiram, por meio das consultorias, perceber gargalos no fluxo de produção e, com pequenos ajustes, conseguiram economizar valor significativo. Em 2015, também foi feito um Diagnóstico Técnico e Econômico da Copasul que disponibilizou ferramentas para uma gestão profissional.

No projeto **Desenvolvimento da Apicultura em Aimorés** algumas casas de mel conseguiram a certificação do IMA- Instituto Mineiro de Agropecuária, estando aptas para a comercialização do produto nos municípios. As consultorias técnicas realizadas durante o ano de 2015 foram importantes para acesso a novas tecnologias e para o aumento da produtividade nos apiários.

O setor de apicultura contou, em 2015, com um orçamento de R\$ 410.559,00. Deste montante foi executado o valor de R\$ 393.066,00, correspondendo a aproximadamente 95,74%.

As divergências na execução orçamentária do projeto Produção de Própolis Verde na Região do Alto do São Francisco e nas metas físicas dos Projetos Fortalecimento da Apicultura em Santana da Vargem e região e Desenvolvimento da Apicultura na Microrregião de Aimorés não acarretaram prejuízos para os resultados globais dos projetos de apicultura.

Tabela 25: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de AQUICULTURA E PESCA

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Peixe Ornamental na Região de Muriaé	253.000	252.125	100%
Total	253.000	252.125	100%

Fonte: SME

A aquicultura para o cultivo para fins ornamentais continua sua trajetória de aumento em todo o mundo. O crescente interesse na atividade leva produtores a ofertarem o que o mercado quer: originalidade, cores vivas, formatos diferenciados. Assim, com a ampliação do mercado, a geração de emprego e renda da região também é impactada positivamente.

No Estado de Minas Gerais, o polo de peixes ornamentais localizado na Zona da Mata Mineira, havendo cultivo em oito municípios (Barão do Monte Alto, Eugenópolis, Miradouro, Muriaé, Patrocínio do Muriaé, Rosário da Limeira, São Francisco do Glória e Vieiras). São mais de 50 espécies cultivadas em diferentes sistemas de produção. A mão-de-obra é familiar, sendo a principal e única fonte de renda da grande maioria das propriedades.

A criação de peixes ornamentais popularizou-se na Zona da Mata Mineira ao se mostrar uma alternativa de renda para famílias de áreas rurais. Além do clima favorável e da grande disponibilidade de água, a região tem atraído grande número de produtores devido à vantagem de ser uma atividade que exige pouco investimento e de rápido retorno econômico.

O SEBRAE/MG está atuando com vários parceiros, objetivando tornar a região de Muriaé reconhecida como polo produtor de peixe ornamental e elevar a renda dos 60 produtores participantes do projeto, através da melhoria contínua do processo produtivo.

Em 2015 o projeto continuou com as ações de melhoria da produção, melhoria da cultura da cooperação dos participantes, redução de custos e de perdas com aperfeiçoamento técnico da produção, ações de fortalecer da imagem da região no cenário nacional e uma ampla ação de consultoria de mercado.

Foi previsto para este setor, no ano de 2015, um orçamento de R\$ 253.000 deste montante foram executados R\$ 252.125, correspondendo à aproximadamente 100% do valor total.

Tabela 26: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de CAFÉ

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Internacionalização do café da Região do Cerrado Mineiro	169.000	164.066	97%
Café do Sul de Minas	92.000	91.195	99%
Cafeicultores da Região do Cerrado Mineiro	305.000	301.891	99%
Café das Matas de Minas	627.178	620.680	99%
Cafeicultores de Capelinha e Região	239.437	219.802	92%
Cafeicultores da Região Campo das Vertentes	94.500	36.183	38%
Internacionalização do Café da Mantiqueira	125.500	125.427	100%
Cafeicultores de Guaxupé e Região	151.353	144.024	95%
Desenvolvimento da Indústria de Torrefação de Cafés do Estado de Minas	693.526	656.740	95%
Semana Internacional do Café	950.000	941.940	99%
Café na Região do Cerrado Mineiro	765.000	761.100	99%
Cafeicultores na Região do Cerrado Mineiro	598.000	559.065	93%
Total	4.810.494	4.622.113	96%

Fonte: SME

De acordo com estimativas da Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB, em 2015 a safra brasileira de café foi de 43,24 milhões de sacas beneficiadas de 60kg. O resultado considera a produção de café arábica e de café conilon e mostra uma redução de 5,3% em comparação com a produção de 2014. O levantamento indica, ainda, uma produtividade média nacional de 22,5 sacas por hectare nesta safra.

A redução da safra de 2015 em relação a 2014 ocorreu, principalmente, devido às altas temperaturas verificadas, associadas às chuvas abaixo da média normal, que afetaram o desenvolvimento vegetativo e reprodutivo dos cafeeiros, em especial no estado de Minas Gerais. O Estado, maior produtor nacional de café arábica, produziu 22,3 milhões de sacas de café, uma redução de 2,8% em relação à safra 2014.

O atual quadro de quebra de produção, aliado à crise econômica observada durante o ano de 2015, reforça ainda mais a necessidade de profissionalização dos cafeicultores. O câmbio favorável à exportação não ameniza a situação do setor, que precisa de cada vez mais eficiência para ser competitivo. Neste cenário, a eficiente gestão da atividade é, cada vez mais, uma exigência para a sustentabilidade da cafeicultura.

Os projetos relacionados ao setor da cafeicultura desenvolvidos pelo SEBRAE/MG em 2015 atenderam 1.873 cafeicultores, nas quatro regiões produtoras do estado (Cerrado, Sul, Matas e Chapada). Foram aplicados R\$ 4,7 milhões, em 12 projetos finalísticos, que priorizaram as estratégias de reforçar o relacionamento com o segmento de torrefação de café, de promover a identidade das regiões produtoras, de estimular a melhoria da qualidade do produto e de reforçar a governança setorial, além de incentivar a gestão da atividade cafeeira.

No projeto Café das Matas de Minas houve avanço no sentido de maior envolvimento dos cafeicultores com as ações do Conselho das Entidades do Café das Matas de Minas, através da estruturação de Redes de Referências de Produtores. Ocorreu o envolvimento da Embrapa Café e

Ministério da Agricultura na organização inicial do processo de Indicação Geográfica, além de avanços na regulamentação para utilização da Marca Coletiva “Região das Matas de Minas”. O Mapa da Qualidade do Café da Região também se configura como destaque, trazendo valiosas informações para o avanço tecnológico da cafeicultura regional.

No projeto Café do Sul de Minas o foco foi a participação em eventos setoriais e a consolidação do concurso de qualidade do café da região, envolvendo as 18 cooperativas ligadas à Cooperativa Central de Cafeicultores e Agropecuaristas de Minas Gerais – COCCAMIG.

O projeto Internacionalização do Café da Mantiqueira, avançou no processo de comercialização do café com o selo “Mantiqueira de Minas”, com a venda de 6.500 sacas de 60 kg, especialmente para os mercados do Japão, Coréia, Austrália e Estados Unidos.

O Projeto Cafeicultores de Capelinha teve na realização do Seminário do Café da Chapada de Minas o seu ponto de destaque, com a participação de mais de 300 produtores de café da região, que discutiram tecnologias e tendências do setor na atual conjuntura econômica do país.

Os projetos relacionados ao Educampo tiveram como foco as consultorias de gestão e ações de tecnologia de pós colheita, qualidade do produto, certificação e mecanização agrícola. Como resultado relevante dos produtores participantes do Educampo, destacamos a variação negativa no custo operacional efetivo em 2,47%. A margem líquida da atividade para os produtores participantes do projeto aumentou em 7,62% no mesmo período analisado.

No projeto Café na Região do Cerrado Mineiro, destacam-se as trips to origin, envolvendo compradores dos mercados dos Estados Unidos, Turquia e Inglaterra. Quanto à comercialização de café com selo da Região, foi criada uma oferta única, diferenciada, utilizando o conceito de “origem” e foram comercializadas 90.000 sacas de 60kg, tendo como principal os Estados Unidos. Quanto à Governança, destaca-se o trabalho realizado com as associações filiadas à Federação dos Cafeicultores. O resultado deste trabalho foi a criação de um protocolo para direcionar a participação das associações como representantes da Federação dos Cafeicultores do Cerrado e da Região do Cerrado Mineiro nos distintos municípios de atuação das entidades.

O projeto de Desenvolvimento da Indústria de Torrefação do Estado de Minas Gerais, desenvolvido em parceria com SEBRAE/NA, ABIC e Sindicato das Indústrias de Torrefação do Estado de Minas Gerais, tem como objetivo trabalhar junto às micro e pequenas empresas do setor de torrefação de café no estado, através de seu reposicionamento estratégico e capacitação gerencial e tecnológica. Em 2015, foram realizadas 500 horas de consultorias para a identificação dos modelos de negócios mais atrativos para os diferentes segmentos de torrefações, atendendo a 5 torrefações. Outras 12 empresas foram beneficiadas com 480 horas de consultoria na área financeira. Em todas as empresas foi possível verificar o desenvolvimento de competências e ferramentas essenciais à gestão financeira do negócio, conforme os objetivos da solução e suas demandas. Além disso, 7 empresas foram atendidas com 112 horas de consultoria na área de recursos humanos.

Apenas o projeto Cafeicultores da Região Campo das Vertentes teve a execução financeira com divergência significativa (38,3%). Isto ocorreu devido ao fato de ter sido alocado no orçamento do mesmo o valor de R\$ 50.000,00 referente a recursos adicionais do SEBRAE/NA para a realização de ações de Indicação Geográfica da Região. Como o recurso chegou em meados do segundo semestre e as contratações se tornaram inviáveis, devido ao prazos e carência de fornecedores no mercado, o montante citado não foi executado e será renegociado com o SEBRAE/NA a sua utilização em 2016. Os demais projetos do setor de café não apresentaram divergências significativas em sua execução financeira, estando todos eles na faixa entre 91,8% e 99,9% de

execução financeira. As divergências na execução das metas físicas não acarretaram prejuízos para os resultados globais dos projetos de café.

Tabela 27: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de DERIVADOS DE CANA DE AÇÚCAR

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Comercialização da Cachaça Artesanal de Salinas e Região	365.000	359.755	99%
Total	365.000	359.755	99%

Fonte: SME

O consumo de cachaça artesanal no Brasil tem crescido a uma média de 7% ao ano, demonstrando o grande potencial de crescimento da atividade. A produção de cachaça é realizada predominantemente por microempresas, entretanto, somente 15% do total de produtores são registrados. A cadeia produtiva deste destilado gera mais de 600.000 empregos diretos e indiretos no país. A Região de Salinas se destaca no mercado nacional, sendo um dos mais importantes polos produtores da bebida no país.

O Projeto de Cachaça na região de Salinas iniciou-se em 2005 em função do crescimento da atividade no Norte de Minas. São 24 os produtores que contam com o registro no Ministério da Agricultura e 55 marcas, além de uma cooperativa composta por 109 produtores da agricultura familiar com uma produção anual de 5 milhões de litros. Importante região produtora de cachaça artesanal, Salinas tem o seu produto classificado com classe “A” pelo Ministério da Agricultura.

Em 2015 foram realizadas novas ações visando à expansão do Programa de Revendas Autorizadas, com objetivo de aumentar o volume comercializado de cachaça da região no Brasil. Tais atividades contribuíram para validar o processo que envolve desde o pedido de venda, passando pelo recebimento, armazenagem, transporte, layout e posicionamento das marcas ligadas aos produtores associados e o impacto da gestão de preços ao longo da rota de mercado.

Durante o ano de 2015 foi implantada a metodologia de Estratégia de Território. Este trabalho tem como objetivos: posicionar a Região de Salinas como uma Indicação Geográfica e polo produtor e exportador de cachaça; gerar desenvolvimento; e criar diferenciação relevante para a região e seus produtos, por meio da definição de uma estratégia e expressão de marca única e verdadeira.

O projeto atendeu 18 empresas em 2015, com orçamento previsto de R\$365.000,00, sendo que deste montante foram executados R\$359.755,00, correspondendo à aproximadamente 99% do valor total

Em relação à execução física, verificou-se a não previsão do indicador “horas de consultoria” no momento da reestruturação do projeto.

Tabela 28: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de FRUTICULTURA

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Poncã em Pirapora e Região - Gestão Avançada Fruticultura	318.000	304.391	96%
Banicultura no Jaíba e Região	719.858	694.444	96%
Citricultura no Jaíba - Agricultura Familiar	321.569	308.129	96%
Manga na Região do Jaíba	664.289	647.729	98%
Comercialização de Morango Fresco para os Mercados de MG	96.103	94.877	99%
Total	2.119.819	2.049.570	97%

Fonte: SME

A fruticultura nacional viveu um de seus momentos mais dinâmicos em 2015. Aspectos como variedades de espécies, aumento da produtividade e novas formas de apresentação, comunicação de atributos e origem, colocam as frutas do Jaíba em destaque no agronegócio nacional. O Brasil continua como terceiro produtor mundial de frutas, mantendo-se com volume de colheita de aproximadamente 42 milhões de toneladas anuais. Minas Gerais também se mantém como 4º produtor nacional, com 2,9 milhões de toneladas, representando 7% da produção nacional.

Atento às tendências dos mercados interno e externo de frutas, o SEBRAE/MG utilizou em sua estratégia de atuação em 2015 os pilares da gestão, produtividade, governança, mercado, sustentabilidade e identidade regional, sendo que o item “identidade regional” o mais trabalhado, por se tratar de uma estratégia de longo prazo.

Uma das ações de destaque na Região do Jaíba foi a intensificação das vendas de frutas seladas, ou seja, foi criada uma oferta única, diferenciada, utilizando como diferencial o conceito de “origem”, envolvendo qualidade, saudabilidade, versatilidade e sustentabilidade; além de trazer o conceito de consistência e rastreabilidade para os produtos da região, certificados pelo “conselho regulador”. Desta forma, foi gerado e capturado valor para os produtos e para imagem da região. Foram emitidos 213,6 mil selos para a banana, 25,3 mil para a manga, 20,2 mil para o limão e 14,4 mil para as culturas do mamão, totalizando 273,5 mil selos. As frutas com selo de origem foram comercializadas no mercado de São Paulo (ano1), conforme previsto na estratégia do projeto. As exportações (Europa) de limão e manga da Região continuam crescentes.

Participaram dos projetos de fruticultura, em 2015, de forma direta 189 produtores e de forma indireta aproximadamente 300 produtores. Houve uma boa resposta dos empresários às ações realizadas pelo SEBRAE/MG, conforme destaques acima citados.

O setor de fruticultura contou, em 2015, com um orçamento de R\$2.119.819,00. Deste montante foi executado o valor de R\$2.049.570,00, correspondendo a aproximadamente 97% do valor total do orçamento.

As divergências na execução das metas físicas não acarretaram prejuízos para os resultados globais dos projetos da carteira de fruticultura.

Tabela 29: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de HORTICULTURA

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Competitividade na Produção e Comercialização de Hortifruticultura em São Gotardo	482.000	480.575	100%
Total	482.000	480.575	100%

Fonte: SME

O consumo no mercado brasileiro vem passando por alterações provocadas pela mudança econômica dos últimos anos, conseqüentemente, pelas mudanças de hábitos de consumo. Diferentes tipos de processamento de hortaliças têm sido valorizados pelos consumidores com interesse em novidades na área alimentar para consumo "in natura", por produtos semi prontos, saudáveis e seguros.

Estas mudanças têm levado ao desenvolvimento de produtos que consideram os aspectos qualitativos, a busca de conveniência, a valorização da saúde e, mais recentemente, a valorização do aspecto ético na comercialização das mercadorias.

Atento às tendências de mercado, o SEBRAE/MG utiliza em sua estratégia de atuação no setor de hortifruti os pilares da gestão, produtividade, governança, mercado, sustentabilidade e identidade regional, sendo que o item "identidade regional" o mais trabalhado, por se tratar de uma estratégia de longo prazo.

Em 2015, foi dada a continuidade na ativação da estratégia do projeto de hortifruti da Região de São Gotardo. Destaca-se a construção da plataforma de garantia de procedência e qualidade dos produtos. Esta plataforma será utilizada (2016) para comunicar a origem dos produtos e a história de cada produtor, possibilitando assim conectar o consumidor à Região de São Gotardo.

Participaram dos projetos de fruticultura, em 2015, de forma direta 88 produtores e de forma indireta aproximadamente 220 produtores. Houve uma boa resposta dos empresários às ações realizadas pelo SEBRAE/MG, conforme destaques acima citados.

O setor de horticultura contou, em 2015, com um orçamento de R\$482.000,00. Deste montante foi executado o valor de R\$480.575,00, correspondendo a 99,7% do valor total do orçamento.

As divergências na execução das metas físicas não acarretaram prejuízos para os resultados globais dos projetos da carteira de horticultura.

Tabela 30: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de INDÚSTRIA DE ALIMENTOS E BEBIDAS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Cervejas e chopes artesanais em Juiz de Fora	43.500	36.414	84%
Total	43.500	36.414	84%

Fonte: SME

A história cervejeira de Juiz de Fora remonta o tempo da colonização alemã da cidade. A primeira cervejaria da cidade surgiu em 1860 e o setor continua em franca expansão. As empresas apresentam uma mesma especialização produtiva e estão localizadas em um mesmo espaço geográfico. As empresas mantêm vínculos, interagem e cooperam entre si no aprendizado e contam com apoio de associações ou instituições do governo, de crédito, ensino e pesquisa.

O mercado de cervejas artesanais está em crescimento e é impulsionado pela tendência de valorização da sensorialidade e a busca pelo prazer no consumo. Esse aspecto favorece também a análise do custo-benefício feito pelo consumidor, que é refletido pelo lema “beba menos, beba melhor”.

Atualmente, o município de Juiz de Fora possui oito produtores de cerveja artesanal. Estima-se que a produção local seja de aproximadamente 350 mil litros por ano. Segunda maior produtora de cerveja artesanal do estado, ficando atrás apenas de Belo Horizonte, Juiz de Fora caminha para a consolidação como polo do setor. O crescimento do mercado consumidor tem motivado a formalização e a expansão dos negócios.

As perspectivas são boas para o setor na cidade que, desde 2011 tem o SEBRAE/MG como parceiro. Para o crescimento das cervejarias artesanais de Juiz de Fora será importante que haja um processo de consolidação das marcas no mercado e que a capacidade produtiva seja melhorada de forma contínua para atender a demanda reprimida atual e formação de uma governança local.

Nesse cenário o SEBRAE/MG que iniciou o projeto em 2011 com estratégias voltadas para a estruturação da governança local, treinamentos para capacitar a mão de obra para a produção de cervejas e chopes artesanais, gestão empresarial, estruturação do business plan, regularização dos cervejeiros junto ao MAPA e atuação na promoção do pólo de cerveja artesanal em Juiz de Fora.

Em 2015, houve a participação em feiras do setor pelos participantes do projeto, bem como consultorias técnicas para o aprimoramento fiscal, tributário e gerencial.

O projeto cumpriu seu objetivo de apoiar o avanço dos produtores e suas empresas e 2015 foi um ano de conclusão dos trabalhos do SEBRAE junto ao grupo.

Foi previsto para este setor, no ano de 2015, um orçamento de R\$ 43.500, deste montante foram executados R\$ 36.414, correspondendo à aproximadamente 84% do valor total. Esta diferença na execução orçamentária não acarretou prejuízo para os resultados globais do projeto

Tabela 31: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de LEITE E DERIVADOS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Leite em Tiros e Região	30.000	29.434	98%
Leite em Onça do Pitangui e região	30.000	26.865	90%
Leite em Ituiutaba e região	5.000	4.704	94%
Leite em Campina Verde e região	20.000	19.812	99%
Leite Em Uberlândia E Região	0	0	-
Leite Em Patrocinio E Região	26.000	25.909	100%
Leite em Araxá e Região	50.000	38.666	77%
Leite Em Unaí E Região	40.000	33.833	85%
Leite Em Sete Lagoas E Região	34.000	29.778	88%
Leite em Lagoa da Prata e Região	40.000	39.958	100%
Leite em Guanhães	21.236	21.171	100%
Leite em Itaúna e região	40.000	39.885	100%
Leite em Curvelo e região	34.000	33.549	99%
Leite em Itanhandu e Região	21.000	20.564	98%
Leite em Patos de Minas e Região	40.000	39.734	99%
Leite em São Domingos do Prata e Região	20.000	20.045	100%
Queijo Minas Artesanal na Região da Canastra	478.800	458.620	96%
Leite em Passos e Região	25.280	25.530	101%
Leite no Sul de Minas e Região	170.000	158.943	93%
Leite em Ponte Nova e Região	20.000	0	0%
Leite em Conceição do Rio Verde e região	25.000	24.982	100%
Leite em Governador Valadares e Região	50.000	49.900	100%
Leite em Paracatu e região	50.000	49.859	100%
Leite em Alto Paranaíba e região	70.000	66.221	95%
Total	1.340.316	1.257.962	94%

Fonte: SME

O processo de profissionalização do segmento de leite e derivados no Brasil tem ocorrido em ritmo crescente ao longo dos últimos anos, tanto na produção primária quanto na indústria. Planejamento e gestão são cada vez mais necessários para a empresa que deseja se sustentar e crescer na atividade. O grande desafio tem sido o aumento da produtividade, considerada muito baixa em comparação com outros países produtores. A ampliação do uso de tecnologias de produção na empresa rural e a aceleração da inovação por parte da indústria completam o pacote de “exigências”. Na indústria, grandes movimentos têm acontecido, com o surgimento de novos players internacionais, tornando o mercado ainda mais competitivo.

A produção brasileira de leite caiu em 2015, após cinco anos de constante crescimento. A queda real dos preços aos produtores brasileiros – os preços médios de janeiro a novembro de 2015 foram 9,3% menores que os valores deflacionados de 2014 (média Brasil Cepea), a consequente baixa competitividade dos preços do leite em relação aos seus principais insumos (milho e farelo de soja) e condições climáticas desfavoráveis ao longo de todo o ano explicam esta redução de produção.

Em 2015, algumas indústrias buscaram no mercado externo uma saída para a estagnação das vendas internas. O câmbio favorável, juntamente com a queda da renda do país, permitiu esta mudança de estratégia. O foco na atuação em nichos e a utilização de canais especializados, foi a saída encontrada por algumas indústrias mais inovadoras.

Mesmo com este cenário mais exigente, Minas Gerais continua se destacando como o primeiro produtor de leite do país, com cerca de 27% da produção nacional, e também é líder na produção de derivados lácteos, com aproximadamente 30% da produção do país.

Os projetos do SEBRAE/MG direcionados ao setor de leite e derivados em 2015 atenderam 24 cooperativas de leite, 14 laticínios e 1.600 produtores, com previsão de utilização de R\$ 1.320.316,00, sendo efetivamente utilizados R\$ 1.257.962,00, representando uma execução de 95% do total. A ação do SEBRAE no setor em 2015 foi direcionada à capacitação gerencial dos produtores, aumento da eficiência na produção, melhoria da qualidade do leite com foco no atendimento aos parâmetros da Instrução Normativa nº 62 do Ministério da Agricultura.

Como resultado relevante dos produtores participantes do Educampo, destacamos a variação negativa no custo total do leite em 1,74%. Resultado importante, pois, em 2015, apesar do aumento do dólar ter impactado diretamente os custos de insumos, o custo do litro de leite não seguiu a mesma tendência. Da mesma forma, a produção média de leite cresceu 5,03 % no período analisado.

A atuação junto aos produtores de Queijo Minas Artesanal da Região da Canastra foi fundamental para os avanços obtidos na visibilidade da Região, bem como na valorização do queijo. A migração da venda do queijo fresco para o curado trouxe para os produtores participantes do projeto grande valorização do seu produto, melhorando assim sua qualidade de vida e perspectivas para seu negócio. Destacamos a disseminação da marca Região do Queijo da Canastra no mercado nacional, fortalecendo a estratégia de apresentar a identidade do território, aumentando a conexão entre os produtores e consumidores do Queijo da Canastra.

As principais inconsistências na execução financeira são listadas a seguir:

Nos projetos “Leite em Onça do Pitangui e região”, “Leite em Araxá e Região”, “Leite em Unaí e região” e “Leite em Sete Lagoas e região”, os recursos não foram utilizados conforme previsão porque houve otimização dos recursos nas ações executadas.

Em relação à execução física, verificou-se que os resultados foram bastante satisfatórios, verificando-se algumas divergências no alcance de metas e registro das mesmas, as quais serão listadas a seguir.

No projeto “Queijo Minas Artesanal na Região da Canastra”, o indicador “horas de consultoria” foi realizado integralmente, porém o total de horas não consta em sua totalidade por não ter sido lançado no sistema.

No projeto “Queijo Minas Artesanal na Região da Canastra”, o indicador “missões/caravanas eventos de terceiros” não consta como realizado porque seu lançamento foi feito em “missões/caravanas eventos do SEBRAE”.

Nos projetos “Queijo Minas Artesanal na Região da Canastra” e “Leite em Lagoa da Prata e região”, não foi feita a previsão do indicador “palestras” no momento da reestruturação do projeto.

No projeto “Leite em Passos e região” não houve execução do previsto no indicador “oficinas” em função da não realização da ação por decisão da indústria parceira. Neste caso esta alteração não foi feita no sistema no momento da reestruturação do projeto.

Nos projetos “Leite em Passos e região” e “Leite em Ituiutaba e região” não houve execução da totalidade prevista no indicador “palestras” em função da não realização da ação por decisão da indústria parceira. Neste caso esta alteração não foi feita no sistema no momento da reestruturação dos projetos.

No projeto “Leite em Itanhandu e região” não foi feita a previsão de “missões/caravanas” no momento da reestruturação do projeto.

No projeto “Leite em Campina Verde e região”, o indicador “palestras” foi superado, pois houve otimização do recurso disponível.

No projeto “Leite no Sul de Minas e região”, o indicador “cursos” foi realizado integralmente, porém houve erro na consolidação do lançamento no sistema e reportado à TI.

Nos projetos “Leite em Sete Lagoas e região”, “Leite em Itaúna e região”, “Leite em Paracatu e região” e “Leite em Araxá e região”, não foram feitas a alteração na previsão do indicador “seminário” no momento da reestruturação do projeto.

No projeto “Leite em Guanhães e região” a meta do indicador “nº de horas de consultoria” foi realizada e as consultorias foram registradas, porém houve erro no sistema SIACWeb que não registrou nos relatórios.

Nos projetos “Leite em Onça do Pitangui e região”, “Leite em Sete Lagoas e região” e “Leite em Unaí e região”, as metas do indicador “nº de horas de consultoria”, não estão coerentes com o planejado por erro de lançamento ou de replanejamento durante a fase de reestruturação do projeto.

No projeto “Leite em Uberlândia e região”, a meta do indicador “nº de horas de consultoria”, não está coerente com o planejado devido o sistema não permitir o encerramento do projeto sem ‘zerar’ as metas previstas, assim por falha nessa etapa do SGE, a inconsistência ficou registrada.

No projeto “Leite em Patrocínio e região”, a meta do indicador “missões/caravanas” não está coerente com o planejado por erro de replanejamento durante a fase de reestruturação do projeto.

No projeto “Leite em Araxá e região”, o indicador “missões/caravanas eventos do SEBRAE” não consta como realizado porque seu lançamento foi feito em “missões/caravanas eventos de terceiros”.

No projeto “Leite em São Domingos do Prata e Região” o indicador “seminário” não consta como realizado porque seu lançamento foi realizado no indicador “palestras”.

Tabela 32: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de SILVICULTURA

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Arranjo Produtivo Da Biomassa Florestal Advinda De Florestas Plantadas - Noroeste	0	267	-
Agroindustrialização de Madeira na Zona da Mata Mineira	74.988	74.811	100%
Arranjo Produtivo Da Biomassa Florestal Advinda De Florestas Plantadas - Mr Pirapora	80.000	79.255	99%
Adequações dos Empreendimentos Rurais ao Novo Código Florestal - Recomposição de APP Úmida	194.709	167.632	86%
Total	349.697	321.965	92%

Fonte: SME

Havia expectativa no setor que o aumento do dólar iria ser repassado para o preço da madeira vendida no exterior, mas este fato não ocorreu. Com a crise econômica do Brasil, muitas empresas que consumiam esta matéria prima fecharam ou diminuíram sua produção, provocando um excedente de madeira no mercado interno, como exemplo a cadeia dos móveis. A saída seria a exportação, mas o excedente de oferta fez com que o preço caísse, anulando a alta do dólar. Assim, as vendas de madeira bruta no mercado interno estagnaram-se e mesmo o crescimento das exportações foi insuficiente para absorver a oferta de madeira. As expectativas no mercado siderúrgico apontam para o recuo de receitas, a negociação de empréstimos, a reversão de lucros para prejuízos. A queda das exportações torna o momento que já era difícil ainda pior.

No segmento de carvão vegetal, os preços acompanharam o comportamento de queda acumulada da produção siderúrgica nacional e, principalmente, da queda das suas exportações, que vinham segurando esse mercado. Com a diminuição da demanda, os preços, que já vinham em declínio, caíram ainda mais. O carvão que, iniciou o ano de 2015, com preços médios em torno de R\$575/t, chegou, em outubro, com preços em torno de R\$441/t (queda de 23,3%). As vendas de produtos siderúrgicos ao mercado brasileiro, em outubro de 2015, mostraram queda de 23,5% em relação a 2014. A produção de ferro gusa teve ligeiro aumento de 4,3%, comparada com o mesmo período do ano anterior, mas insuficiente para dar força ao mercado.

Em virtude do cenário negativo para a silvicultura, o projeto de agroindustrialização teve sua estratégia alterada, em princípio visava à articulação entre a cadeia produtiva da madeira serrada, a fim de oportunizar o uso da floresta para produção de madeira, mas, com o agravamento da crise econômica, e redução da produção de móveis pelo polo moveleiro, houve redução da demanda por esse produto.

Assim, a possibilidade de utilização da madeira poderia ser a produção de carvão vegetal, porém, o cenário também era desfavorável. Assim, em 2015, foram realizados estudos relativos à demanda de madeira nos diversos setores econômicos, a fim de avaliar oportunidades de mercado atraentes. O uso de madeira para geração e co geração de energia aponta-se como um mercado promissor. Para a região Norte de Minas, também, projeta-se um cenário favorável para produção de energia.

Para a região de Turmalina, projeto realizado em parceria com a Unidade de Atendimento Coletivo Indústria, outra estratégia foi adotada, visando à melhoria na produção de mudas de eucalipto (dada à relevância para a região) e ao incremento de inovação de processos de tratamento de madeira (também, mostrando um segmento importante exportador de madeira da região).

O Projeto Arranjo Produtivo da Biomassa Florestal – Noroeste teve como estratégia, definida em 2014 a partir do EVTE realizado, visando à instalação de uma central de processamento de cavacos para fins energéticos; porém os preços praticados no mercado regional para comercialização de

madeira, em 2015, devido à crise já mencionada, inviabilizaram a implantação do empreendimento. Assim, os produtores decidiram, a partir de uma reunião realizada pelo grupo, a aguardarem a retomada do mercado para avaliar a possibilidade de executar o projeto.

O setor de silvicultura contou, em 2015, com um orçamento de R\$ 349.697,00. Deste montante, foi executado o valor de R\$ 321.699,00, correspondendo a aproximadamente 91,99% do valor total do orçamento.

No Projeto Adequações dos Empreendimentos Rurais ao Novo Código Florestal - Recomposição de APP Úmida, houve uma falha na estruturação de projeto, quando deveria ser lançada a quantidade de horas de consultoria a serem realizadas e não houve este lançamento. Porém, o fato das horas de consultoria não ter sido implantado não prejudicou a execução do projeto e sua conclusão com o êxito esperado.

O Projeto Arranjo Produtivo da Biomassa Florestal – Noroeste foi encerrado no ano de 2015, pois os produtores florestais, desmotivados com os preços pagos pela madeira na região de Brasilândia de Minas e João Pinheiro, durante o ano não era suficiente para cobrir os custos de produção. Assim, em reunião realizada pelos produtores, no grupo, optaram por manter a floresta e não realizar comercialização enquanto os preços praticados no mercado permanecessem tão desfavoráveis. Assim, o recurso gasto do projeto, antes de seu encerramento, foi utilizado para despesas de viagem da gestora para participar desta reunião decisiva do grupo.

Nos projetos Agroindustrialização de Madeira na Zona da Mata Mineira e Arranjo Produtivo da Biomassa Florestal Advinda de Florestas Plantadas – MR Pirapora as divergências na execução das metas físicas não acarretaram prejuízos para os resultados globais dos projetos.

Tabela 33: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de SUINOCULTURA

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Suinocultura na Região de Patos de Minas	499.523	494.502	99%
Suinocultura na Região de Ponte Nova	78.041	71.427	92%
Suinocultura na Região Centro Oeste Mineira	29.000	27.202	94%
Total	606.564	593.130	98%

Fonte: SME

O ano de 2015 foi de crescimento na produção, consumo e exportação de suínos. Segundo estimativa da Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA), a produção brasileira de carne suína deverá atingir 3,643 milhões de toneladas em 2015, sendo este volume 4,9% superior ao registrado no mesmo período do ano passado, que foi de 3,471 milhões de toneladas. Já o consumo per capita do Brasil chegará a 15 quilos, índice 2,7% superior em relação ao registrado em 2014.

O consumo de carne de suínos cresceu no país principalmente em virtude do aumento do preço da carne bovina. O consumo de carne suína atingiu 15 quilos, num crescimento de 2,7%.

A crise econômica no país trouxe uma série de preocupações para a economia brasileira. Apesar disso, para a cadeia da suinocultura, o ano de 2015, encerra com dados positivos e grandes conquistas. Se por um lado a alta do dólar aumentou os custos de produção, de outro, o mercado interno se manteve com bons preços e alta demanda. Aliado a estes fatores, a alta nos preços dos cortes bovinos oferece a proteína suína uma janela de oportunidades para se firmar no mercado nacional.

A estratégia do Projeto perseguiu a melhoria da gestão nas granjas de suínos a partir da transformação do Projeto de Gestão Avançada em Educampo. O SEBRAE/MG atendeu a um anseio antigo do setor que demandava o Educampo para atuar junto aos produtores de suínos do estado. Os resultados econômicos são bastante relevantes e já são conhecidos fora do estado, havendo grande demanda pela implantação do Projeto Educampo Suinocultura fora de Minas Gerais.

E ainda, contamos com importante projeto de cogeração de energia elétrica a partir do biogás, advindo do sistema de tratamento de efluentes das granjas, tendo como consequência a redução dos custos de produção pela economia de gasto com energia nas granjas.

E finalmente, o trabalho realizado em parceria com a ASEMG - Associação dos Suinocultores do Estado de Minas Gerais, o Mercominas, que tem gerado resultados muito importantes para o setor, no compartilhamento de informações de produção, com objetivo de conhecer as condições de oferta de animais ao mercado pré e pós venda.

O setor de suinocultura contou, em 2015, com um orçamento de R\$ 606.564,00. Deste montante, foi executado o valor de R\$ 593.305,00, correspondendo a aproximadamente 98% do valor total do orçamento

No Projeto Suinocultura na Região Centro Oeste Mineira, houve uma falha na estruturação de projeto, quando deveria ser lançada a quantidade de horas de consultoria a serem realizadas e não houve este lançamento. O mesmo ocorreu com o curso que estava previsto, foi executado, porém não houve lançamento da comprovação desta execução.

Nos projetos Suinocultura na Região de Patos de Minas e Suinocultura na Região de Ponte Nova as divergências na execução das metas físicas não acarretaram prejuízos para os resultados globais dos projetos.

SETOR INDÚSTRIA

Dados Gerais

	Descrição
Tipo	Atendimento
Finalidade	Oferecer suporte para o desenvolvimento e gestão dos projetos de atendimento do setor industrial.
Descrição	A atuação da Unidade Atendimento Coletivo Indústria no SEBRAE/MG é realizada por meio de projetos, sendo caracterizada pela abordagem direta aos empresários de micro e pequenas empresas e empreendedores organizados em grupos atuantes nos setores industriais.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Unidade Atendimento Coletivo Indústria.
Áreas responsáveis pelo gerenciamento ou execução	Unidade Atendimento Coletivo Indústria.
Unidades executoras	Unidade de atendimento Coletivo Indústria. Unidades Regionais Norte, Sul, Zona da Mata, Triângulo, Jequitinhonha e Mucuri, Rio Doce, Noroeste, Centro.
Coordenador estadual da ação	Leonardo Mól de Araújo
Competências institucionais requeridas para a execução das ações	Elaboração de estratégias para o desenvolvimento do setor econômico. Gestão de projetos de atendimento para execução das ações nos segmentos econômicos.

Tabela 34: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de AVIAÇÃO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Inserção de MPES Intensivas em tecnologia no Complexo Industrial Aeronáutico de Minas Gerais	3.266.720	2.620.526	80%
Total	3.266.720	2.620.526	80%

Fonte: SME

O estado de Minas Gerais caminha para se tornar um dos principais centros de plataforma de logística aeronáutica e estudos de aerodinâmica do país. A capital mineira abriga os centros de manutenção da Gol e da Trip Linhas Aéreas, e o estado pode receber em breve o centro de manutenção da TAM Executiva. Junto aos centros de manutenção, há investimentos pesados em pesquisas para a indústria aeronáutica e aeroespacial, laboratórios para a fabricação de protótipos de aeronaves, unidades de simuladores de voos, instituto de estruturas inteligentes em engenharia e cursos de capacitação de pilotos e técnicos de manutenção. O desenvolvimento do setor aeronáutico mineiro, em especial na região de Itajubá, foi catalisado pelo contrato de aquisição de aeronaves de asas rotativas EC-725, assinado entre o comando da Aeronáutica e a Helibras, em 2009. Na época, a Helibras contava com pouco mais de 200 funcionários, hoje tem quase 600. A meta do governo do Estado é que Itajubá se transforme num polo industrial de helicópteros, não apenas com a montagem dos produtos, mas com a nacionalização do processo de produção. Além de Itajubá, outros polos aeronáuticos estão sendo implantados em Tupaciguara, no Triângulo Mineiro; Lagoa Santa, na Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH); e Goianá, na Zona da Mata. Em Lagoa Santa, será construído o Centro de Capacitação Aeroespacial, onde a Fundação Centro Tecnológico

de Minas Gerais (CETEC) oferecerá cursos. O aeroporto de Goianá, a 35 Km de Juiz de Fora, que está ocioso, será transformado num polo aeroespacial, oferecendo sua capacidade não utilizada para a demanda que virá da Petrobras. No Triângulo Mineiro, o plano é a concentração de esforços da Aeronáutica, da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) e da empresa Axis Aeroespacial, para a produção de aeronaves de asa fixa em Tupaciguara. A implantação do CTH faz parte do conjunto de projetos estruturantes do plano "Brasil Maior", do governo federal. O diferencial da intervenção proposta é justamente o de identificar claramente as demandas tecnológicas das empresas âncoras por produtos e serviços de alta intensidade e não só preparar as MPEs com atual possibilidade de atendimento desta demanda mais qualificada, como identificar nichos e segmentos de negócios de atendimento e induzir a criação de novas micro e pequenas empresas para preenchimento desta lacuna de fornecimento tecnológico. Os principais focos estratégicos que direcionam a atuação do SEBRAE nesse setor são: identificação de oportunidades de negócio, internacionalização e apoio ao desenvolvimento tecnológico e inovação. Um dos resultados de destaque foi a efetivação da parceria com a Universidade de Stanford para a realização do Programa de Inovação e Empreendedorismo composto por capacitação on line, módulo presencial no Brasil e nos EUA; sete spin-offs e 18 startups, a iniciativa foi promovida pelo MGTI, programa que engloba as quatro entidades de TI de Minas Gerais – Assespro-MG, Fumsoft, Sindinfor e Sucesu Minas – em parceria com o governo estadual, o Instituto Euvaldo Lodi (IEL) e o Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG) – e o SEBRAE. Os projetos passaram por um criterioso processo de seleção, que avaliou a adequação dos produtos ao mercado, a viabilidade financeira e o potencial global para obtenção de financiamento. Dezoito deles são de Belo Horizonte e Região Metropolitana, três de Uberlândia, dois de Juiz de Fora e um de Divinópolis. Os 12 primeiros colocados foram contemplados com o curso SEBRAETEC, no valor de até R\$ 90 mil, para o desenvolvimento de seus serviços e produtos.

A execução financeira do projeto alcançou 80% em relação ao planejado, refletindo seu impacto na consecução das metas físicas deste projeto. As metas de atendimento demonstram o conjunto de ações disponibilizadas no projeto no período: definimos como opção estratégica a intensificação do atendimento aos empresários em ações de acesso a inovação e desenvolvimento de novos produtos e serviços, por ser este o fator primordial para diferenciação neste setor.

Assim sendo tivemos um superávit na métrica de consultoria prejudicando a consecução das demais métricas, refletido pelo não atingimento das mesmas. Esta priorização foi necessária para atender a capacidade de absorção dos empresários, mas principalmente para acelerar o desenvolvimento de novos produtos e serviços pelas empresas aproveitando as lacunas econômicas identificadas na segmentação.

Tabela 35: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de BIOTECNOLOGIA

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Biotechnology aplicada ao segmento de tecnologia de alimentos e bemestar de Viçosa	116.329	116.327	100%
Programa SEBRAE de Bio Start up do Estado de MG	1.040.522	997.913	96%
Total	1.156.851	1.114.240	96%

Fonte: SME

No Brasil, parte importante da bio-indústria encontra-se localizada no estado de Minas Gerais, apresentando uma concentração nas regiões de Viçosa (9,5%), Triângulo Mineiro (28,5%) e Belo Horizonte (52,32%) da produção estadual.

O setor é composto em sua maioria de empresas relativamente jovens, o que sugere o crescimento do setor: ¼ foi fundada a partir de 2005, ½ foi fundada a partir de 2002 e ¾ do total da amostra tem no máximo 10 anos de idade; 75% do total são de micro e pequenas empresas (apresentam faturamento anual de no máximo R\$ 1 milhão por ano).

A estratégia de atuação desta carteira de projetos está centrada na identificação de negócios portadores de futuro e na indução do desenvolvimento e da inovação por meio do “market pull” em detrimento do tradicional. O projeto de Biotecnologia aplicado ao segmento de tecnologia de alimentos e bem estar de Viçosa teve seu posicionamento redirecionado para um pólo produtor de tecnologias para alimentos (ingredientes, embalagens e garantia da qualidade no processo produtivo), após estudos de competitividade e identificação de oportunidades de posicionamento no elo de maior valor agregado da cadeia produtiva.

Os focos estratégicos dos projetos, desenvolvidos pelo SEBRAE, sob coordenação da Leste e Unidade de Atendimento Coletivo Indústria buscam solucionar as principais dificuldades competitivas do seu público alvo composto atualmente por 253 empreendedores de biociências, atendidos diretamente com as ações o projeto tais como: aumentar a interação com as universidades, ICT’s e poder público, promover a inteligência competitiva setorial, promover o acesso a informação e a tecnologia com foco na inovação.

Um dos fatores de sucesso foi o desenvolvimento e implementação do Programa Bio start up Lab, cujo objetivo é de fomentar o processo criativo de novas ideias de negócios e acelerar o surgimento de novas startups em áreas do setor de ciências da vida. Trata-se, portanto, de uma estratégia permanente de potencialização deste setor.

O propósito do BioStartup Lab é construir uma nova geração de empreendedores e apoiá-los no processo criativo de novas soluções para desafios do setor de ciências da vida, mais precisamente em 4 áreas: saúde humana, agronegócios/saúde animal, meio ambiente e a emergente digital health.

Tivemos na 1ª Rodada 183 projetos inscritos, totalizando 533 empreendedores, oriundos de 13 estados e 06 países.

Em função da fase de desenvolvimento da inovação dos empreendimentos apresentados no edital para a aceleração, tivemos que optar por substituir as ações de consultoria e palestras presenciais para remodelar a metodologia de atendimento por meio da customização de temas ligados aos aspectos regulatórios, ciclo de desenvolvimento longo, inclusive analisando alternativas de mentoria e tutoria à distância, impactando na não consecução das metas planejadas.

Tabela 36: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de CONSTRUÇÃO CIVIL

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Construção Civil De Uberaba	76.923	73.132	95%
Encadeamento Produtivo Industrial na região das Águas Emendadas	145.000	141.861	98%
Desenvolvimento Empresarial para Fabricantes de Artefatos de Concreto de Minas Gerais	553.000	455.156	82%
Desenvolvimento das Indústrias da Construção Civil de Juiz de Fora	84.097	83.690	100%
Gestão de Resíduos Sólidos Industriais em Ituiutaba	74.400	64.208	86%
Desenvolvimento da Construção Civil de Uberlândia	100.000	98.934	99%
EP InterCement SEBRAEMG - Cadeia da Construção	300.000	0	0%
Total	1.333.420	916.981	69%

Fonte: SME

A indústria da construção civil responde por 7,35% do PIB em Minas Gerais, sendo responsável por ocupar 1,393 milhão de pessoas. O total de aquisições de bens e serviços das construtoras mineiras e famílias somam R\$ 20 bilhões e o valor das remunerações pagas, R\$ 8,7 bilhões. Foram gerados 4,8 bilhões em tributos. O dimensionamento da construção civil permite o conhecimento da real importância do setor dentro da economia mineira, pois a importância dessa atividade econômica não se restringe à sua participação no PIB regional, mas envolve também todas as demais atividades que contribuíram para a geração do produto final. O projeto **Construção Civil de Uberaba**, com a participação de **15** construtoras, cumpriu com a implantação das ações propostas, incluindo a realização do curso “Custo e Incorporação de Edifícios”, que capacitou às pequenas construtoras para a análise de viabilidade econômica e financeira dos empreendimentos, segundo Lei 4591/64. O projeto **Desenvolvimento das Indústrias da Construção Civil de Juiz de Fora**, composto por **10** empresas, foi executado conforme o planejado, dando destaque às consultorias SEBRAETEC para implantação da Norma de Desempenho 15.575/13 e a realização do “I Seminário de Desempenho da Construção Civil de Juiz de Fora”. O projeto **Desenvolvimento da Construção Civil de Uberlândia**, com a participação de **15** empresas, teve suas ações implementadas de acordo com o cronograma, destacando a realização da Agenda de Relacionamento entre construtoras e fornecedores de materiais e serviços, o curso BIM – Building Information Modeling e o seminário de melhores práticas na construção civil.

Uberlândia: A previsão de atendimento do projeto é de 10 construtoras. Contudo, foi realizado o seminário “Empreendedorismo e Sustentabilidade na Construção”, com a participação de 120 empresas, e o número de participantes efetivos foram lançados no sistema.

Nº Empreendimentos Formais Atendidos: Previsto: 10 / Realizado: 105 / Execução: 1050%

Uberaba: A previsão de atendimento do projeto é de 15 construtoras. Contudo, foi realizado o evento “Salão do Imóvel”, no qual foram atendidas algumas construtoras com orientações técnicas em gestão empresarial e estas computadas no sistema.

Nº Empreendimentos Formais Atendidos: Previsto: 15 / Realizado: 37 / Execução: 247%

Juiz de Fora: A previsão de atendimento do projeto é de 10 construtoras. Contudo, foi realizado o seminário “I Seminário de Desempenho de JF”, no qual foram atendidos alguns escritórios de arquitetura com orientações técnicas na NBR 15.575 estas computadas no sistema.

Nº Empreendimentos Formais Atendidos: Previsto: 6 / Realizado: 17 / Execução: 283%

O projeto **Gestão de Resíduos Sólidos Industriais em Ituiutaba** objetiva fomentar, gerir e implementar soluções para a gestão integrada de resíduos sólidos, tornando esse processo o mais eficiente, ambientalmente correto e financeiramente rentável para as empresas. Após a identificação do setor da construção civil, considerando seu potencial de geração de resíduos, foi realizado um diagnóstico amostral em 26 empresas dos segmentos: cerâmica vermelha, construtora, marcenaria, marmoraria, pré-moldado e serralheria. Após apresentação dos resultados para as empresas, comunidade e prefeitura municipal, definiu-se um grupo para elaboração de um plano integrado de ações para Ituiutaba. Como destaque das ações implementadas pelo SEBRAE está a realização do curso “Cinco Menos que São Mais”, propiciando às empresas participantes fazerem um levantamento detalhado de dados referentes ao consumo de água, de energia elétrica e de matéria-prima. Com este levantamento, foi proposto a cada empresa um plano de ação específico para redução de desperdícios, visando reduzir os seus custos de produção. Como forma de contribuir na melhoria da gestão, também foi implantada a solução SEBRAE Integra – Finanças, para atualização em conceitos e ferramentas gerenciais dos principais indicadores de finanças.

A ação “Cinco Menos que São Mais” foi executada com recursos do SEBRAETec. Algumas empresas não entregaram a medição para a Entidade Executora, dentro do prazo normativo para lançamento no SGTEC (novembro/2015). Portanto, para cumprir o prazo determinado, a EE não considerou as medições faltantes para encerramento do projeto, e procedeu ao encerramento do projeto. Assim, as horas técnicas de consultorias computadas foram menores, gerando um pagamento a menor em relação ao valor orçado inicialmente.

Após o início da ação “Cinco Menos Que São Mais”, houve a adesão de 2 empresas, não inscritas anteriormente.

O mercado de construção civil avança para processos cada vez mais industrializados, que atendam às exigências de racionalização e eficiência nos canteiros de obras. Isto se tornou ainda mais evidente quando da exigibilidade no atendimento à norma de desempenho 15575/2013. Esta realidade torna imprescindível a qualificação das empresas fornecedoras de insumos em quesitos como qualidade do produto, entrega e gestão de processos. Acompanhando a expansão do setor da construção e, ao mesmo tempo, adaptando-se para atendimento a esta nova e crescente demanda o projeto **Desenvolvimento Empresarial para Fabricantes de Artefatos de Concreto de MG** vem atuando nas questões relativas à produtividade e qualidade. Com a participação de 35 fabricantes de artefatos de concreto, o projeto teve suas ações implementadas em 2015 de acordo com o cronograma proposto:

- a implantação do DMG/T3,
- a implantação do 4º módulo Tecnologia das Aplicações,
- a realização de oficinas técnicas para aperfeiçoamento de produtos, e
- os seminários sobre mobilidade urbana e pavimento permeável.

Destacamos os resultados alcançados pelo projeto (consolidado das empresas): Melhoria nos 3 indicadores de performance (escala de 0 a 100 pontos):

A - Indicador de Performance em Gestão:

2014: 19 ptos

2015: 35 ptos

B – Indicador de Performance em Produto:

2014: 46 ptos

2015: 51 ptos

C – Indicador de Performance em Segurança do Trabalho:
2014: 43 ptos

O projeto foi executado com recursos do SEBRAETec, as notas fiscais devidamente entregues e pagas no prazo. Como houve desistência de 3 empresas (o projeto contava inicialmente com a participação de 38 indústrias), o valor financeiro realizado é menor do que o orçado, pois o total de horas de consultorias efetivamente correspondem a 35 empresas, reduzindo assim o montante de recursos a serem gastos no pagamento das consultorias.

Os Projetos **Encadeamento Produtivo Industrial na Região das Águas Emendadas** tem como foco capacitar as Micro e Pequenas Empresas dos municípios de Unaí e Buritis para que sejam potenciais e efetivas fornecedoras dos órgãos públicos nas esferas municipal, estadual e federal. Este mercado movimentava bilhões de recursos ao ano e é, portanto, bastante promissor, uma vez que, a grande maioria das MPE ainda não vendeu para este setor. Hoje, as MPE respondem por apenas 0,5% das compras governamentais do estado de Minas.

As empresas, público alvo do projeto, além de serem capacitadas em Compras Governamentais são também capacitadas no Programa Capacitação de Fornecedores que visa trabalhar os empresários em alguns eixos de gestão, como: liderança, finanças, processos, pessoas, marketing, inovação, etc. todos com foco na competitividade. O objetivo do projeto é contribuir para o aumento da participação econômica das empresas de micro e pequeno porte nas compras públicas em Minas Gerais, gerando o aumento de riquezas, crescimento da economia estadual e o fortalecimento do empreendedorismo.

Nesse ano de 2015, foram atendidas 11 empresas em João Pinheiro e 23 empresas em Unaí e Buritis. Paralelamente a esse Projeto de Capacitação dos empresários, o SEBRAE/MG, por meio da Gerencia de Políticas Públicas capacitou os gestores públicos para executar compras das MPE de maneira mais eficiente e eficaz. Por meio dessa capacitação, dentre outras ações, foram elaborados um edital exclusivo para as MPE e um edital com delimitação de espaço territorial para participação em licitação no município de João Pinheiro – compra local/regional. Este projeto está finalizando em 2015 e é inovador, pois visa a efetividade das ações que caracterizam o tratamento preferencial e diferenciado aos pequenos negócios por ocasião da implementação da Lei Geral nos municípios.

Estava previsto no Projeto Encadeamento Produtivo Industrial na Região das Águas Emendadas o atendimento a 23 empresas, porém 18 empresas do mesmo setor/segmento foram atendidas com ações pontuais, totalizando um atendimento para 41 empresas. Também foram previstas 03 oficinas, sendo 01 de Gestão Visual da Loja e 02 de Fluxo de Caixa e Orçamento. No entanto, somente foi realizada a Oficina de Gestão Visual da Loja.

EP InterCement SEBRAE/MG - Cadeia da Construção: O Sebrae/NA assinou um convenio Nacional com a empresa InterCement. Serão trabalhados três plantas em Minas Gerais; Santana do Paraíso, Ijaci e Pedro Leopoldo com a metodologia de “Encadeamento Produtivo”. Este programa visa a ampliação de negócios entre a grande empresa e os pequenos negócios com melhorias na competitividade das empresas envolvidas e na cadeia como um todo. O recurso foi aprovado em outubro/ 2015 mas, foi acordado entre as partes interessadas que o projeto iniciará em 2016.

Tabela 37: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de COURO E CALÇADOS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Iniciativa de Reforço da Competitividade do Setor Calçadista da Região de Nova Serrana.	546.792	538.318	98%
Reforço da Competitividade das Indústrias de Calçados e Bolsas de Belo Horizonte e ContagemMG	147.400	147.262	100%
Total	694.192	685.580	99%

Fonte: SME

O setor calçadista nacional é composto por mais de 8.000 empresas e responsável pela produção de mais 900 milhões de pares. A grande variedade de fornecedores de matéria prima, máquinas e componentes, aliada à tecnologia de produtos e inovações, faz do setor calçadista brasileiro um dos mais importantes do mundo. É uma indústria altamente especializada em todos os tipos de calçados: femininos, masculinos e infantis, além de calçados especiais, como ortopédicos e de segurança do trabalhador. Minas Gerais é reconhecido pelos Polos de Calçados, Bolsas e Acessórios de Belo Horizonte e Nova Serrana, sendo este último responsável por mais de 80% da produção. Os dois APL's juntos produziram, em 2014, cerca de 125 milhões de pares de sapatos e mais de 10 milhões de unidades de bolsas, no valor de R\$ 3,6 bilhões. São cerca de 2,6 mil empresas, de micro e pequeno porte, que empregam mais de 46.5 mil trabalhadores. A estratégia para desenvolvimento do setor de Calçados, Bolsas e Acessórios está fundamentada na geração e difusão da inovação em processos e produtos, a fim de promover a melhoria da qualidade e produtividade, com consequente aumento da competitividade setorial. Grandes ações como Projetos de Identidade e Branding, Inteligência de Produtos, além das missões empresarias na busca de inovação, materiais e conhecimento trouxeram para os empresários um grande crescimento e uma ampliação nas tomadas de decisões. E as participações em feiras do segmento, como TM Fashion, Semana de Moda São Paulo e a maior feira do segmento o Minas Trend Preview fizeram com que as empresas ampliassem a carteira de clientes e tivessem uma maior participação no mercado. Um dos resultados mais marcantes para as empresas foi à apresentação das novas marcas para o mercado, por meio do projeto Branding, que trouxe possibilidades de entrar em novos nichos de mercados, com novos posicionamentos, possibilitando o aumento nas vendas. Já o Polo de Nova Serrana tem uma estratégia definida, transformando o setor de Calçados em um Polo produtor e desenvolvedor de moda, com resultados de aumento de vendas e lançamento de novos modelos nas suas coleções. Além de uma maior qualidade dos produtos, maior produtividade e ampliação da carteira de clientes. As ações como Desenvolvimento de produto e coleções, Identidade e Branding, melhoria de Processos Produtivos, além de diversos atendimentos por meio de palestras, rodadas, clinics e eventos empresariais alavancaram as empresas para um patamar de competitividade e produtividade. Além disto, o projeto aglutinou parceiros estratégicos participando com recursos próprios e ações no desenvolvimento das empresas.

Nos dois Projetos foram desenvolvidas ações que trouxeram benefícios para mais de 130 empresas, capacitando mais de 350 empresários e obtendo mais de 500 participações de trabalhadores do setor.

As metas físicas e financeiras foram alcançadas na sua totalidade.

Tabela 38: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de ELETROELETRÔNICO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Desenvolvimento da competitividade das empresas do setor eletroeletrônico de Santa Rita do Sapucaí	41.429	39.548	95%
Smart Grid : Desenvolvimento de Novas Tecnologias para o Setor de Energia em Itajubá e Região	972.100	904.348	93%
Encadeamento Produtivo Energisa	121.681	111.096	91%
TOTAL	1.135.210	1.054.991	93%

Fonte: SME

O setor eletroeletrônico, assim como outros setores estratégicos, está muito ligado aos rumos da economia brasileira. Tradicionalmente, para cada ponto percentual de crescimento do PIB, o mercado eletroeletrônico cresce dois. Antecipando-se a este cenário, visando aumentar as condições de competitividade do Polo de eletroeletrônica de Santa Rita do Sapucaí, a proposta estratégica de trabalho do SEBRAE/MG é para que as empresas passem a oferecer “soluções integradas” aos seus clientes. Esse negócio foi denominado como “Building Connectivity”, ou seja, um conjunto de sistemas integrados que permitem otimizar uma edificação. Nesta modalidade, os empresários de Santa Rita podem oferecer uma gama de equipamentos (produtos) interligados de uma edificação (serviço), entregando soluções em tecnologia promovendo eficiência, segurança, comodidade e produtividade. Dada a estratégia, desde 2010, o SEBRAE/MG desenvolve ações que visam inserir as empresas neste novo negócio. O ano de 2015 foi especialmente dedicado ao incentivo a inovação, com parcerias entre empresas e, o início da construção da imagem de capacidade das empresas do APL em levarem soluções para o mercado da construção civil, que até então, era pouco explorado por elas. Como exemplo, o polo expôs pela primeira vez em uma feira do setor da construção, a Construir Minas, participou de agendas de relacionamento com players importantes da construção civil e com agências reguladoras e influenciadoras de incorporação de novas demandas do setor da construção civil. Em 2015, iniciou-se o trabalho de redirecionamento do polo de TI de Itajubá com foco no desenvolvimento de Smart Grid, obtendo a adesão de 20 empresas e a aproximação destas MPES com as principais âncoras demandadoras de soluções tecnológicas nos elos de distribuição e medição inteligente por meio de Road Shows de demonstração dos produtos já desenvolvidos e compreensão da demanda dos compradores sofisticados.

O projeto de Desenvolvimento da competitividade das empresas do setor eletroeletrônico de Santa Rita do Sapucaí teve uma grande oscilação no atendimento ao público alvo em função de sua estratégia de reposicionamento para o negócio de automação predial, por ser um modelo de negócio novo, boa parte das empresas aguardam a melhoria do cenário econômico para migrarem para o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Esta oscilação impactou na consecução das demais metas, sendo necessário o cancelamento de missões e palestras previstas.

Em relação ao projeto de Smart Grid: Desenvolvimento de Novas Tecnologias para o Setor de Energia em Itajubá e Região, por sua característica de negócios mais digitais e ciclos de desenvolvimento mais curto obteve-se um incremento de público alvo ultrapassando o número de atendimento o que gerou superávit nas metas de consultoria, as demais metas não atendidas tais como palestras, seminários e missões foram ocasionadas em função do redimensionamento do projeto para o atendimento das novas empresas entrantes.

Já o Projeto Encadeamento Produtivo Energisa, por demanda da empresas âncora cancelamos um seminário foi cancelado e substituído por uma orientação técnica, impactando na consecução das metas planejadas

Tabela 39: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de EQUIPAMENTOS MÉDICO, ODONTOLÓGICO E HOSPITALAR

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Desenvolvimento do setor de Eletromédicos do Sul de Minas	915.000	880.108	96%
Total	915.000	880.108	96%

Fonte: SME

As demandas geográficas, o aumento da expectativa de vida e a taxa de urbanização da população bem como o processo acelerado da inserção da mulher no mercado de trabalho, são fatores importantes na definição de um sistema de atenção diferenciado. Mudanças das políticas institucionais para promoção da saúde, da medicina curativa para medicina preventiva, modificam o mercado e vem engendrando as novas soluções tecnológicas. Tais soluções buscam responder as seguintes questões: a redução do tempo de internação hospitalar; programas de saúde da família; Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC); soluções tecnológicas que permitam ao próprio paciente operar o equipamento de forma segura e no conforto do seu domicílio (Home Care). Do ponto de vista das soluções tecnológicas, elas devem estar sempre orientadas para o aumento da qualidade de vida, da efetividade dos procedimentos clínicos, e recuperação das capacidades funcionais e profissionais. Tudo isto deve consolidar um desenvolvimento sustentável, com o equilíbrio dos recursos humanos, tecnologias e infraestrutura necessária para a área da saúde. Os fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento deste setor na região são a forte estrutura acadêmica instalada com capacitação desde a área técnica até Doutorado; a criação do Hospital escola em SRS e Hospital escola da medicina Itajubá (desenvolvimento próximo da demanda). Com um público alvo composto por 35 micro e pequenas empresas de base tecnológica dos municípios de Itajubá e Santa Rita do Sapucaí, com produtos e serviços que visam atender o setor médico hospitalar, odontológico, fisioterapêutico, estética e farmacêutico, tem seus focos de intervenção no acesso a mercados, capacitação e certificação. Os principais resultados alcançados até o momento foram apoio à melhoria da gestão empresarial e de inovação das empresas, incremento no número de empresas certificadas e homologadas em programas de garantia da qualidade para equipamentos médicos, odontológicos hospitalares.

A entrada de 02 novas empresas para a participação no projeto impactou o número de empresas, o que ultrapassou o parâmetro em 113%. E em função do acréscimo destas novas empresas houve o replanejamento das metas de consultoria diminuindo o número de horas por empresa para universalizar o atendimento ao público alvo, gerando a não consecução da meta em sua totalizando, perfazendo 73%.

Tabela 40: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de GEMAS E JOIAS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Incentivo para o setor de Gemas, Joias e Bijuterias de Belo Horizonte e Região	300.000	294.672	98%
TOTAL	300.000	294.672	98%

Fonte: SME

As empresas do setor de Gemas, Joias e Bijuterias vêm passando por transformações significativas em função da entrada de novos concorrentes, produtos substitutos e da diminuição do poder de compra. Porém, a diferenciação e a capacidade das empresas em captar os sinais de mercado são atributos que têm assumido papel cada vez mais importante para o setor. Hoje no Brasil, é evidente a entrada de um número cada vez maior de marcas estrangeiras, o que se por um lado nos abre os olhos para as oportunidades de um mercado interno, também nos alerta para a necessidade de maior

preparo da indústria brasileira diante da concorrência. Cabe destacar que nesse setor o custo da mão de obra ainda constitui fator determinante da competitividade, além de outros fatores como aqueles associados à gestão da produção, distribuição e logística. Neste contexto, está o projeto Incentivo para o setor de Gemas, Joias, Folheados e Bijuterias de Belo Horizonte e Região, cuja estratégia é aumentar as chances de sobrevivência das empresas, no longo prazo, diante do contexto global, com um posicionamento competitivo de Diferenciação. Ações estruturantes, com destaque para o Programa de Competitividade (análise de mercado, grupos focais e viagem de referência), Programa MADE IN MINAS, com o desenvolvimento da Identidade (Estudo do DNA / Atributos de Minas), coleções e Marca, o E-commerce, com a realização do EVTE, consultorias em mídias Sociais e desenvolvimento plataforma. A Cultura da Cooperação, com o desenvolvimento de ações em conjunto e a implementação de Modelos de Negócios, por meio do CANVAS ajudaram no crescimento e desenvolvimento das empresas, fazendo com que elas dessem um salto de qualidade, tecnologia e agregação de valor em seus produtos e serviços. Além disto, o Polo estreitou parcerias estratégicas entre o Sindicato e parceiros com disponibilidade de projetos, ações e recursos. Neste, em específico, conquistaram inclusive contrapartidas financeiras, propiciando a participação de empresas em ações estruturantes. No total, o projeto beneficiou mais de 45 empresas dos segmentos de joias, folheados e bijuterias.

Com relação à execução física, na meta Consultoria, as mesmas foram realizadas, porém não houve importação dos dados do SGTEC para o SME. E na meta Curso a Cultura da Cooperação teve todos os seus encontros lançados como Curso aumentado assim a meta prevista. A meta financeira do projeto foi alcançada.

Tabela 41: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de INDÚSTRIA DE ALIMENTOS E BEBIDAS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Estímulo a Competitividade das Indústrias de Panificação e Confeitaria da RMBH	291.000	286.751	99%
Desenvolvimento da Panificação em São João Del Rei	95.000	83.747	88%
Desenvolvimento da Indústria de Biscoitos Amanteigados de Cataguases	43.424	43.423	100%
Encadeamento Produtivo da Nestlé	44.437	25.150	57%
Desenvolvimento da Panificação e Confeitaria em Ituiutaba	114.000	109.770	96%
Bem Brasil - SEBRAE MG - Cadeia Produtiva do Setor Alimentos	228.725	209.120	91%
Desenvolvimento do Setor de Panificação e Confeitaria de Montes Claros e Região	206.000	196.134	95%
Desenvolvimento da Indústria de Panificação e Confeitaria na MR de Ponte Nova	129.800	124.913	96%
TOTAL	1.152.386	1.079.008	94%

Fonte: SME

Em ano de queda da economia no país, pode-se perceber que o menor poder aquisitivo dos consumidores, consequência da alta na inflação medida pelo Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), aliado à redução dos clientes comprando nas empresas, que, por sua vez buscam outros canais de compra, levaram à queda no faturamento nas empresas de panificação e confeitaria no ano de 2015. E a menor produtividade está também ligada a essa perda.

Visando amenizar estes impactos, os projetos da panificação e confeitaria do SEBRAE/MG em 2015 executaram ações voltadas ao aumento da produtividade, com intervenção direta em 184 empresas de panificação e confeitaria em quatro regionais. Foram desenvolvidos projetos nas

idades e regiões: Região Metropolitana de Belo Horizonte, Montes Claros e região, Ituiutaba, Cataguases e região, São João Del Rei e Ponte Nova. Foi desenvolvido o projeto de Encadeamento Produtivo da Nestlé com ações que visaram à melhoria de gestão das empresas dos Micro Distribuidores que trabalham com vendas Porta a Porta com exclusividade dos produtos Nestlé. Recuperar esse nível de produtividade representou para o segmento um desafio para estar apto a concorrer com o mercado em melhores condições. Para tanto, as ações impactaram na mudança da condução dos processos de produção e melhorias no design e merchandising (SEBRAETec), melhor capacitação das equipes de trabalho, melhor organização de tarefas e acompanhamento de indicadores e custos, busca de novas tecnologias, novos equipamentos e inovações para a indústria de alimentos em missões a feiras setoriais, nacionais e internacionais. Ou seja, as empresas de panificação enfrentam um acirramento do mercado que, combinado com outros fatores que incluem a falta de capacitação de mão de obra, elevação de custos de produção, entre outras, levam a essa queda de produtividade e a necessidade de intervenções para que possam voltar a um patamar competitivo. Dentro das ações de 2015, as ações referentes à divulgação da Norma ABNT do Pão Francês, pesquisa da qualidade do pão francês nas empresas e a consultoria de qualificação dos padeiros trouxeram maior consciência aos empresários da importância de produzir o Pão Francês de qualidade como elemento principal de fidelizar os clientes na sua empresa. Aprimorar o processo produtivo do pão francês trás o cliente todos os dias ao estabelecimento, possibilitando assim, o aumento do ticket médio. Outro projeto de destaque na área de alimentos foi o Encadeamento Produtivo Bem Brasil na região do triângulo mineiro. A indústria de Batata pré-frita congelada Bem Brasil, distribui parte da sua produção em Uberlândia e Uberaba, totalizando nestas localidades 50 micro e pequenas empresas. A indústria Bem Brasil, vendo-se com problemas com seus compradores – mercearias, lanchonetes, bares e restaurantes solicitou ao SEBRAE/MG o aprimoramento técnico e gerencial das micro e pequenas empresas à jusante da sua cadeia produtiva, visando diferenciação na gestão e maior competitividade no mercado. Realizamos cursos e consultorias visando o aprimoramento gerencial com as metodologias: Gestão de Estoque – disseminamos o entendimento da importância da gestão de estoques como ferramenta de controle e tomada de decisão, Gestão de Marketing – Implementamos os aspectos de inteligência e estratégias de mercado, sistematizando as informações disponíveis e aplicando-as para organizar as carteiras estratégicas de clientes, como fator crítico de sucesso, Consultorias de layout/ sinalização de espaço – Orientamos o grupo na reorganização da área de circulação do cliente e sua correta sinalização e a visita técnica a indústria Bem Brasil – ação demandada pela Bem Brasil visando aproximação dos clientes à indústria, para conhecer o processo produtivo da batata pré-frita congelada e também, a importância do manuseio correto da batata. 92% dos empresários ficaram satisfeitos com a intervenção do SEBRAE e 80% aplicaram as metodologias repassadas.

No Projeto Desenvolvimento da Panificação em São João Del Rei a execução de 88% no orçamento deve-se a não realização da Missão Técnica Nacional à FIPAN-SP. Os empresários desistiram da missão devido ao período turbulento da economia, temendo ausentar-se da empresa em momento de crise.

No Projeto Encadeamento Produtivo da Nestlé a execução de 57% no orçamento devido ao atendimento de um número menor do público alvo do que o previsto no projeto. Foi baixa a adesão dos micro-distribuidores da Nestlé. Quanto ao erro apresentado nas metas físicas, o que ocorreu foi lançamento equivocado. As empresas atendidas foram tão somente as 10 indicadas pela âncora.

No Projeto Bem Brasil foram previstas 690h/ consultorias e realizadas 917h/ consultorias. Isso se deu devido ao planejamento inicial das consultorias tecnológicas. Previmos uma intervenção e no fechamento da proposta foram percebidas algumas necessidades que poderiam ser atendidas; fato gerador do acréscimo de carga horária. A divergência nas missões se deram na no lançamento. Foram planejadas e realizadas 2 missões saindo de Uberaba e Uberlândia para Fispal porem, fizeram um lançamento único.

Tabela 42: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de INDÚSTRIA DO AÇO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Programa de Desenvolvimento de Fornecedores GERDAU	275.000	256.859	93%
Fornecedores de Excelência - GERDAU e SEBRAE/MG Gerais	598.984	608.627	102%
TOTAL	873.984	865.487	99%

Fonte: SME

Projeto de encadeamento produtivo proposto pelo SEBRAE/NA e Gerdau, o Projeto Fornecedores de Excelência - GERDAU e SEBRAE/MG visam propiciar o acesso das ME e EPP ao mercado, criar uma rede de aprendizagem, desenvolver na EPP a melhoria da produtividade e da competitividade. Trabalhar com as ME e EPP as políticas corporativas da Gerdau e também a inteligência competitiva a partir da inovação, da competitividade e da sustentabilidade faz parte do foco estratégico deste projeto. A Gerdau deixou muito claro que as compras de pequenas empresas serão reduzidas, o que faz com que a exigência por bons fornecedores seja ainda maior. Foram atendidos 59 empresas fornecedoras da Gerdau nos mais variados segmentos ligados a serviços, comércio e indústria. Ex.: desenvolvimento de software, lavanderia, equipamentos de medição, transportes, gráfica e material de escritório, usinagem e caldeiraria, fabricação de peças e equipamentos específicos. A estratégia do projeto é a intervenção em gestão empresarial e tecnológico visando aprimoramento, competitividade e abertura de novos mercados visando ampliação da carteira de clientes. Destaca-se neste ciclo o módulo de Gestão de Vendas. Os empresários absorveram os conteúdos e implementaram em suas empresas, com resultados muito favoráveis perante a crise. Os empresários focaram esforços na estruturação das vendas com atualização de cadastro de clientes, contato com clientes inativos, prospecção de novos clientes, inclusive com mudança de público alvo, implementação do sistema de CRM, aprimoramento na elaboração e condução das propostas comerciais (hoje os orçamentos são acompanhados e analisam os acertos e motivos das perdas), do cumprimento dos prazos e negociação com os fornecedores, aprenderam a fazer promoções, participam ativamente em eventos ligados a área comercial como cursos, eventos e rodadas de negócios, firmando inclusive parcerias comerciais. Cabe ressaltar que as empresas hoje buscam eventos comerciais sem a ajuda do SEBRAE, uma vez que perceberam a importância dos mesmos na ampliação da carteira de clientes. Resultado: aumento de faturamento após meses de prejuízo. Além disto, os empresários mudaram a postura na área comercial, com melhorias sensíveis na relação com os clientes, proporcionando um controle mais efetivo do mecanismo venda e prazo na execução de serviços, considerando os tempos gastos para atendimento aos clientes contabilizando os custos gerados pelo tempo despendido e valores de venda cobrados. O Setor Comercial está muito melhor estruturado, ativo e confiante. O treinamento em Modelo de Negócios Canvas foi determinante para a elaboração, inovação e reposicionamento do modelo de negocio para as empresa do grupo de Divinópolis.

Os empresários participaram na Rodada de Negócios Exchange e foram muito bem avaliados pelos compradores. Destaque também para o módulo de indicadores de desempenho, que trouxe aos empresários a competência para determinar as metas da empresa, acompanhá-las com vistas a resultados e tomar decisões estratégicas nas empresas. As empresas apresentaram redução expressiva no grau de dependência com a Gerdau, aumentaram a variação do índice de valor adicionado, além de melhorar o relacionamento com as grandes empresas compradoras por meio do cumprimento dos prazos de entrega e melhoria do índice de qualificação de fornecedor.

No projeto Desenvolvimento de Fornecedores Gerdau, destaca-se o planejamento tecnológico realizado este ano prevendo ações para 2016, com os seguintes indicadores a serem mensurados nas

empresas: • Novos produtos ou serviços criados; • Número de melhorias em processos; • Redução de custos (%); • Quantidade de Recurso investido em Tecnologia (R\$); • Novos clientes oriundos das ações propostas.

O número realizado de empreendimentos atendidos é a soma de todas as empresas que participaram de alguma atividade ao longo do ano, podendo repetir a empresa, caso ela tenha participado em mais de uma ação. Já o previsto é o número de empresas atendidas no projeto, informação lançada no SGE. O número a maior de metas físicas é em função do atendimento à demandas específicas apresentadas pelos empresários durante a execução do projeto.

Tabela 43: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de MADEIRA E MÓVEIS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Indústrias Moveleiras do APL de Ubá	100.794	100.064	99%
RST - Rede de Serviços Tecnológicos/Pólo Moveleiro da Região Metropolitana de BH e Carmo do Cajuru	1.126.116	1.093.582	97%
Encadeamento Produtivo Itatiaia	91.533	89.618	98%
Indústrias do Setor Moveleiro de Turmalina e Região	190.570	156.424	82%
Indústrias Moveleiras de Patos de Minas	167.521	160.744	96%
Total	1.676.534	1.600.433	95%

Fonte: SME

O setor moveleiro enfrentou sérios desafios durante o ano de 2015, com cortes no crédito, queda de 7% na indústria em relação a 2014. Parte dos problemas enfrentados foi devido à falta de precaução deixada de lado nos últimos anos devido à euforia do consumismo, que começou a retrair a partir de 2014. O segmento de Móveis Planejados vem conseguindo se diferenciar dos demais segmentos, utilizando-se de um canal de venda próprio, agregando um elevado grau de customização e serviços aos produtos, proporcionando uma ótima experiência de compra aos consumidores. Ainda assim, estima que, para 2016, a produção deve recuar (-) 5,5% em volume de peças, porém com alta de 1,3% em valores em reais. A perspectiva é da volta do crescimento a partir do segundo semestre de 2016 para as empresas que exportam, que têm um produto diferenciado, que têm seu produto dispersado em diferentes lojas e não depende de grandes redes de varejo. Já para as indústrias que produzem produtos populares, com padrão comum ou uma distribuição mais dependente de grandes redes de varejo do setor moveleiro a expectativa é de que sofram mais com o mercado interno em 2016, já que a expectativa é de não crescimento no varejo. Dentro deste contexto, em Minas Gerais, o SEBRAE vem desde 2014 preparando as MPes do setor visando torná-las mais preparadas para atuar em época de crise, visando à manutenção das mesmas no mercado de forma sustentável. Assim, em Ubá, principal APL moveleiro de Minas e o terceiro polo moveleiro do Brasil, promovemos em 2015 a terceira edição do seminário moveleiro, proporcionando conhecimento e troca de experiências entre os empresários participantes. Em Ubá também finalizamos o projeto de Encadeamento produtivo da Itatiaia, com ótimos resultados, como o da empresa MoreiraIso, cujo quadro de empregados cresceu 30% e a produção mensal mais que dobrou. Na região metropolitana de BH, o Projeto RST – Rede de Serviços Tecnológicos trouxe ganhos de competitividade para as empresas participantes. A participação nas Mostras “Casa Cor” e “Morar Mais” aproximaram os empresários de profissionais da área de arquitetura e desing, e oportunizou a realização de parcerias, networking e geração de negócios. A elaboração de um Planejamento Estratégico da Rede de Serviços Tecnológicos do Segmento Moveleiro (Minas Gerais e Paraná), com participação dos empresários e de representantes dos Institutos de Ciência e

Tecnologia (ICT) está sendo concretizada com a criação de um aplicativo que irá criar um ambiente virtual aproximando oferta e demanda por serviços de inovação e tecnologia.

Divergências de Metas Físicas e Orçamentárias:

Projeto RST – Rede de Serviços Tecnológicos – O projeto previa a realização de 03 cursos, sendo eles: Habilidades Gerenciais / Fluxo de Caixa e Orçamento e Gestão por Indicadores e os mesmos foram realizados. A inclusão de mais 01 curso como meta física realizada, trata-se de um erro de lançamento.

Ubá: O atendimento superior de Empreendimentos Formais acontece devido ao transbordamento que ocorre em ações aonde é possível atender outras empresas, além das cadastradas como público-alvo do projeto.

Turmalina: A execução financeira do projeto não foi realizada na sua totalidade em função do desinteresse do PA em realizar as ações previamente pactuadas com os mesmos no início do projeto, acarretando também o não cumprimento do número de consultorias previsto. Já o atendimento superior de Empreendimentos Formais aconteceu devido ao transbordamento que ocorreu na ação do seminário promovido em Turmalina, aonde foi possível atender outras empresas, além das cadastradas como público-alvo do projeto.

Patos de Minas: O atendimento superior de Empreendimentos Formais é justificado devido ao transbordamento que ocorre em ações aonde é possível atender outras empresas, além das cadastradas como público-alvo do projeto.

Tabela 44: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de METALMECÂNICO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Desenvolvimento da Cadeia Produtiva do Setor Automotivo na RMBH	155.000	154.266	100%
Fundição em Cláudio, Divinópolis e Itaúna	210.000	209.480	100%
Metalmeccânico em Itajubá	480.400	462.148	96%
Metalmeccânico em João Monlevade	109.820	109.818	100%
Metalmeccânico Em Juiz De Fora	102.297	102.018	100%
Desenvolvimento da Indústria Metalmeccânica de Uberlândia	128.018	123.204	96%
Desenvolvimento do Setor de Metalmeccânico em Patos de Minas	144.232	143.286	99%
Total	1.329.767	1.304.220	98%

Fonte: SME

As atividades ligadas ao setor metalmeccânico têm participação relevante na cadeia produtiva brasileira. Nossas riquezas minerais, aliadas ao alto grau de desenvolvimento das indústrias de transformação, colocam o Brasil como referência na fabricação de produtos para os mais diversos segmentos da economia. A cadeia metalmeccânica é a mais importante cadeia industrial do Estado. Entre 1960 e 1999, a participação da cadeia, no produto estadual, aumentou de 37,5% para 51%. Porém, hoje, devido à situação econômica desfavorável, foi identificada a oportunidade de incentivar essas indústrias a diversificarem seu portfólio de produtos e clientes, além de fortalecerem o seu comercial. Nesse sentido, o presente planejamento para a carteira metalmeccânico visa impactar positivamente com a geração de negócios de curto prazo apoiando os projetos do SEBRAE/MG.

Na regional Sul de Minas em Itajubá, regional Centro automotivo na região Metropolitana de Belo Horizonte e o segmento de fundição na região Centro-Oeste, Zona da Mata Juiz de Fora, Rio Doce João Monlevade e na região do Triângulo Mineiro em Patos de Minas e Uberlândia.

Em Itajubá, iniciamos com 15 empresas e Betim com 18 empresas o “Programa de Incentivo ao Desenvolvimento das Empresas do Setor Metalmeccânico”. Nesta primeira fase, o programa visa: caracterizar e avaliar as empresas quanto às suas competências em desenvolvimento de novos produtos e serviços e, em vendas. Na sequência, identificou-se o potencial de expansão das empresas do nosso grupo, mapeou-se as empresas demandantes e suas demandas de acordo com o setor definido e promoveu-se a interação das empresas do nosso grupo com as empresas demandantes visando à geração de negócios de curto prazo. Em Itajubá o valor do projeto foi R\$480.400 com execução de 96% R\$462.148 e em Betim executou-se 100% do orçamento R\$155.000.

Em Juiz de Fora, João Monlevade, Uberlândia e Patos de Minas, aplicou-se à metodologia Lean Manufacturing. Método utilizado com o objetivo de organizar o chão de fábrica e difundir os conceitos e ferramentas básicas para implementação de sistemas de manufatura enxuta, redução de custos, otimização de produtos e processos. Executamos em Juiz de Fora e João Monlevade 100% e Uberlândia e Patos de Minas 96% e 99% respectivamente.

No projeto Fundição em Cláudio, Divinópolis e Itaúna foram trabalhadas ações de tecnologia via SEBRAETec e mercado com missões nacional e internacional, a execução foi de 100%.

Tabela 45: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de MINERAÇÃO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
VALE - SEBRAE MG - Encadeamento Produtivo (Itabira, Águas Claras e Brucutu)	250.600	242.645	97%
KINROSS GOLD CORPORATION - SEBRAE/MG - Cadeia Produtiva de Mineração da Kinross - Paracatu/MG	268.754	252.169	94%
Encadeamento Produtivo Industrial Na Região Do Médio São Francisco	53.660	50.621	94%
Encadeamento Produtivo VALE - SEBRAE/MG - Cadeia da Mineração	743.470	174.013	23%
Total	1.316.484	719.448	55%

Fonte: SME

O segmento de mineração em Minas possui grande relevância econômica para o Estado. Mais da metade dos investimentos que o país recebe nessa atividade são destinados a Minas Gerais, que responde por 53% da produção brasileira de minerais metálicos e 29% de minérios em geral. Das 100 maiores minas do Brasil, 40 estão localizadas no Estado. Mais de 300 minas estão em operação, gerando atividades diversas (indústria, comércio e serviços) em 250 municípios mineiros. O aumento da competitividade dos pequenos negócios pertencentes à cadeia produtiva dessas grandes empresas de mineração é uma estratégia de grande relevância, porque beneficia todos os empreendimentos envolvidos. A competitividade empresarial não se reduz a atuação individual de uma empresa, mas ela é o resultado da eficiência da cadeia de valor no qual se estrutura um segmento produtivo. Uma melhoria na cadeia beneficia a todos e é fundamental para a sustentabilidade de todos os envolvidos no ciclo produtivo. O SEBRAE/MG possui 03 projetos, atuando no setor de mineração, sendo eles:

PROJETO: KINROSS GOLD CORPORATION – SEBRAE MG – Cadeia Produtiva da Mineração da Kinross Gold Corporation – Paracatu/MG. A Kinross é uma das maiores produtoras de ouro do país, responsável por 25% da produção nacional- média de 17 toneladas por ano – e pela

geração de 22% dos postos de trabalhos formais, o que contribui diretamente para o desenvolvimento sócio econômico local e o fortalecimento de novos negócios ligados ao setor da indústria. O projeto contempla um universo de 35 empresas e após a aplicação do Diagnóstico MPE Brasil observou-se que os principais problemas da cadeia de suprimentos da KINROSS estavam relacionados à falta de pontualidade na entrega, baixa qualidade e preços incoerentes com os praticados no mercado. Com a capacitação, os participantes adotaram o modelo de Gestão por Indicadores para a devida mensuração de resultados e auxílio nas tomadas de decisões, bem como a criação de um Planejamento Estratégico, implantação da Gestão da Qualidade e Gestão Financeira. Algumas empresas expandiram seus negócios e outras estão analisando a possibilidade de abertura de novos mercados.

Estava previsto no Projeto KINROSS GOLD CORPORATION - SEBRAE/MG - Cadeia Produtiva de Mineração da Kinross - Paracatu/MG o atendimento a 35 empresas, porém mais 07 empresas que atendem a cadeia de suprimentos da empresa âncora foram atendidas com ações pontuais, ampliando o atendimento para 42 empresas. Foi prevista a realização de 01 palestra para apresentação dos resultados de 2015 do projeto. No entanto, além da palestra prevista foi realizada também uma palestra de sensibilização com os novos participantes para o projeto em 2016.

A atuação do SEBRAE no Programa de **Capacitação de Fornecedores da VALE** se justifica pelo efeito multiplicador na geração de emprego e renda nos municípios mineiros, em função do expressivo número de MPEs inseridas na cadeia de valor desta grande indústria. A Vale possui, em Minas Gerais e dentro do Projeto junto ao SEBRAE/MG, mais de 1000 pequenas empresas fornecedoras. Por meio das ações do SEBRAE, empresas dos segmentos indústria, comércio e serviço estão sendo atendidas, com o objetivo de capacitá-las para o crescimento sustentável, com maior agregação de valor aos seus serviços/produtos e aumento da produtividade e competitividade. Foram diagnosticadas e apresentado um Plano de Ação específico para cada empresa, com foco em Indicadores de Desempenho, Finanças, Vendas, Estratégias e Modelos de Negócios. O objetivo é que as empresas estejam preparadas para fornecer não só para a VALE, mas para o mercado das grandes empresas.

Encadeamento Produtivo VALE – SEBRAE/MG – Cadeia da Mineração: A meta Palestra foi realizada, contudo, por problemas operacionais no sistema, os registros não foram concluídos. E, além disto, alguns registros foram feitos na Meta Seminários. O mesmo ocorreu com a meta Consultoria. Com relação à execução financeira o projeto só foi aprovado no 2º semestre, quando começaram os trabalhos não havendo assim tempo hábil para execução de todo o cronograma previsto.

O projeto Encadeamento **Produtivo Industrial na Região do Médio São Francisco** têm como foco capacitar as Micro e Pequenas Empresas dos municípios de Unai, Buritis e João Pinheiro para que sejam potenciais e efetivas fornecedoras dos órgãos públicos nas esferas municipal, estadual e federal. Este mercado movimenta bilhões de recursos ao ano e é, portanto, bastante promissor, uma vez que, a grande maioria das MPE ainda não vendeu para este setor. Hoje, as MPE respondem por apenas 0,5% das compras governamentais do estado de Minas. As empresas, público alvo do projeto, além de serem capacitadas em Compras Governamentais são também capacitadas no Programa Capacitação de Fornecedores que visa trabalhar os empresários em alguns eixos de gestão, como: liderança, finanças, processos, pessoas, marketing, inovação, etc. todos com foco na competitividade. O objetivo do projeto é contribuir para o aumento da participação econômica das empresas de micro e pequeno porte nas compras públicas em Minas Gerais, gerando o aumento de riquezas, crescimento da economia estadual e o fortalecimento do empreendedorismo. Nesse ano de 2015, foram atendidas 11 empresas em João Pinheiro e 23 empresas em Unai e Buritis. Paralelamente a esse Projeto de Capacitação dos empresários, o SEBRAE/MG, por meio da Gerencia de Políticas Públicas capacitou os gestores públicos para executar compras das MPE de

maneira mais eficiente e eficaz. Por meio dessa capacitação, dentre outras ações, foram elaborados um edital exclusivo para as MPE e um edital com delimitação de espaço territorial para participação em licitação no município de João Pinheiro – compra local/regional. Este projeto está finalizando em 2015 e é inovador, pois visa a efetividade das ações que caracterizam o tratamento preferencial e diferenciado aos pequenos negócios por ocasião da implementação da Lei Geral nos municípios.

Houve uma palestra de apresentação dos resultados/2015 do Projeto Encadeamento Produtivo Industrial na Região do Médio São Francisco que não estava prevista no SGE.

Tabela 46: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de OLEIRO CERÂMICO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Cerâmica Vermelha de Ituiutaba e Região	132.000	131.596	100%
Cerâmica Vermelha Em João Pinheiro	104.370	101.966	98%
Total	236.370	233.562	99%

Fonte: SME

O mercado de construção civil avança para processos cada vez mais industrializados, que atendam às exigências de racionalização e eficiência nos canteiros de obras. Isto se tornou ainda mais evidente quando da exigibilidade no atendimento à norma de desempenho 15575/2013. Esta realidade torna imprescindível a qualificação das empresas fornecedoras de insumos em quesitos como qualidade do produto, entrega e gestão de processos. Acompanhando a expansão do setor da construção e, ao mesmo tempo, adaptando-se para atendimento a esta nova e crescente demanda, os projetos no setor oleiro cerâmico visam atuar nas questões relativas ao crescimento do negócio, fundamentado em produtividade e qualidade. Projeto Cerâmica Vermelha de Ituiutaba e Região: Com a participação de 10 fabricantes de telhas, o projeto será encerrado em dezembro/15, tendo sido suas ações implementadas no corrente ano de acordo com o cronograma proposto, destacando as consultorias SEBRAETEC para implantação das normas NBR 10 – Instalação e Serviços em Eletricidade e NBR 12 – Segurança no Trabalho. Projeto Cerâmica Vermelha em João Pinheiro: Com a participação de 10 fabricantes, o projeto implementou as ações conforme o planejado, dando destaque ao curso ministrado pelo SENAI São Paulo, com aulas práticas sobre queima dos refratários, melhoria na qualidade do produto, redução de custos com madeira utilizada, e novas técnicas para avaliar o produto durante a queima. Também deram continuidade à implantação de consultorias para melhoria de processos e eficiência energética, por meio do SEBRAETEC, incluindo ensaios laboratoriais, possibilitando intervenções diretas nos problemas de resistência dos refratários.

Justificativa Física – Cerâmica Vermelha de Ituiutaba e Região

Nº Empreendimentos Formais Atendidos: Previsto: 10 / Realizado: 130 / Execução: 1300%

Não houve nenhuma ação de transbordamento que justifique a meta registrada de 130, motivo pelo qual considera-se que tenha sido algum erro de lançamento no sistema.

Tabela 47: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de PEDRAS E ROCHAS ORNAMENTAIS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Desenvolvimento Do APL De Quartzito De São Thomé Das Letras E Região	197.060	195.577	99%
TOTAL	197.060	195.577	99%

Fonte: SME

A cidade de São Thomé das Letras detém expressivo centro de lavras de quartzitos do estado, um mineral utilizado como rocha ornamental e de revestimento, conhecida como Pedra São Thomé. O potencial econômico do quartzito foi descoberto nos anos 1950 e sua exploração foi intensificada na década de 1970. Apesar disto, a Pedra São Thomé sempre sofreu com a concorrência desleal, o que implicava em prejuízos financeiros e de imagem para os produtores. Este cenário tem sido alterado com a implantação do projeto **Desenvolvimento do APL de Quartzito de São Thomé das Letras e Região**, com a participação de 12 empresas, cujo objetivo é promover o desenvolvimento regional com o aproveitamento e manutenção das identidades e vocações econômicas locais. Para tanto, em 2015 foi finalizada a última etapa de consultorias SEBRAETEC para obtenção da Identificação Geográfica (IG) e o selo de Denominação de Origem (DO). A Entidade Executora (Unifal) concluiu o processo e o protocolou junto ao INPI, com todos os embasamentos técnicos necessários para a obtenção da certificação. Ainda em 2015, também por meio do SEBRAETEC, foram iniciados os trabalhos para criação de uma estratégia de marca para o APL, a partir do IG e DO, que vai proporcionar um reposicionamento de mercado, de marca e de público.

O projeto sofreu algumas alterações nas horas de consultoria do programa SEBRAETEC. O que foi pactuado com as entidades executoras e os consultores foram realizados, porém a quantidade de horas planejadas foi maior.

Tabela 48: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de PETRÓLEO, GÁS E ENERGIA

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Cadeia Produtiva de Petróleo, Gás e Energia Localizada na Região de Uberaba e Araxá	387.140	249.604	64%
Cadeia Produtiva de Petróleo, Gás e Energia do Vale do Aço	146.673	110.270	75%
Total	533.813	359.873	67%

Fonte: SME

A planta da Fábrica de Fertilizantes Nitrogenados- FAFEN-JA sob a responsabilidade de construção da Toyo em Uberaba foi paralisada em função do plano de desinvestimento da Petrobras, o que nos levou a mudar o foco do projeto para o setor de energia. A estratégia do projeto é a diversificação da carteira de clientes de forma competitiva, considerando principalmente, as 7 grandes usinas sucroalcooleiras da região. No projeto CADEIA PRODUTIVA DE PETROLEO, GAS E ENERGIA LOCALIZADA NA REGIAO DE UBERABA E ARAXA atendemos a 115 empresas, sendo o público alvo (núcleo duro) de 68 empresas, com segmentos diversificados. Destaca-se a certificação de mais 05 empresas na ISO 9001, as 49 empresas que participaram do trabalho voltado ao SMS com identificação de melhorias e apresentação do plano de trabalho, e os parceiros locais ativamente envolvidos: FIEMG regional Triângulo, Associação Comercial, Prefeitura de Araxá, SIAMIG, Sindicato das usinas sucroenergéticas de Minas Gerais. Todos reforçaram o potencial da região, deixando claro para os empresários que a fábrica da FAFEN-JA não será empecilho ao crescimento econômico local em função do mercado de energia latente na

região com a presença das usinas sucroalcooleiras. Realizou-se encontros visando incentivar os empresários na busca de novas soluções frente a crise: “Café com Energia”: apresentou as oportunidades reais aos fornecedores da região; “Papo de Negócio sobre como sobreviver em tempos de Crise”, com um apelo forte à oportunidade de mudança e melhorias, com o aprimoramento da competência das empresas, vinculando com o trabalho desenvolvido por meio do nosso projeto; “Relações de Negócios e Parcerias” e “Planejando sua Empresa para o Futuro”, sempre com o apelo para a busca das empresas por competitividade. Os resultados auferidos com a participação no projeto, apontam tanto o aprimoramento da gestão, a abertura de novos mercados, ampliação da carteira de clientes, quanto à mudança do perfil do próprio empresariado, que hoje possui uma postura mais pro ativa, com mais competências para superar a crise econômica instalada no país. No projeto Cadeia de Petróleo, Gás e Energia do Vale do Aço, atendemos a 45 empresas, sendo o público alvo (núcleo duro) de 15 empresas, nos segmentos de usinagem, caldeiraria e estrutura metálica. Nossa estratégia é de desenvolvimento de novos produtos para atendimento a demandas específicas em mercados antes desconhecidos. Por meio das linhas SEBRAETec, foram desenvolvidos: compactador de lixo para estaleiro, gabarito para máquinas agrícolas, engrenagem para melhorar o desempenho de bombas, presilhas para evitar a oscilação de tubos quando do seu carregamento. Destaca-se também a estruturação da governança do APL de Metalmeccânico do Vale do Aço em parceria com a ABDI (Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial) com vistas ao melhor aproveitamento de projetos/recursos dos parceiros locais, estaduais e nacionais na região, além do fortalecimento do setor. As missões são organizadas por meio do que é chamado de Trilha de Negócios: o perfil dos empresários é cruzado com o perfil dos expositores; fazendo-se uma agenda prévia de visitas à feira, visando trazer maior produtividade à missão. Os empresários relataram melhor aproveitamento para identificar oportunidade de mercado. Realizou-se encontro de negócios na região com apresentação de demandas pelos compradores e visita a empresas locais, gerando solicitação de cotações pelas empresas prospectadas a todas as empresas do projeto. Realizou-se uma rodada de negócios no evento Fomenta Minas com a participação de 17 empresas compradoras e 108 fornecedores de produtos e serviços, que prospectaram um volume de R\$ 50 milhões em expectativa de negócios. Destaque também para o grau de maturidade atingido pelos empresários: participação em todas as reuniões de monitoramento do projeto, trabalho em conjunto (cito aqui o consórcio criado apenas para atendimento às demandas de cercas e barreiras para as olimpíadas do Rio de Janeiro), pro atividade na implementação das metodologias sugeridas pelo SEBRAE com apresentação de resultados rápidos e quantificáveis. Buscou-se inovações por meio das linhas de SEBRAETec para tornar as empresas competitivas, diferenciadas no mercado. Em Montes Claros, atendemos a 11 empresas, com destaque para o módulo de Indicadores de Desempenho com os seguintes resultados: o planejamento e os objetivos em cada célula empresarial foram muito bem trabalhados e definidos, com renovação da equipe de trabalho, redistribuição de funções, alinhadas aos novos processos, e aumento da demanda, com a preparação da organização para atender a esta demanda de forma consciente e mais profissional, por meio de formação de preços adequada, orçamentos / propostas bem estruturados, realização dos serviços com qualidade e observando os prazos de entrega, análise do pós-venda e satisfação do cliente entre outros. Com o entendimento e conhecimento das ferramentas de gestão, algumas empresas iniciaram um processo de mudança do próprio modelo de negócio de comércio para distribuidora, outras adquiriram maquinário realizando investimentos de forma consciente.

O momento de recessão econômica desencadeado em 2015, a Operação Lavajato ligada à Petrobras e o prazo de seis meses entre a aprovação do projeto e finalização das atividades impactaram diretamente na execução das ações e conseqüentemente no orçamento dos projetos. Houve um erro de lançamento entre as metas de oficina, seminário e palestras. O número realizado de empreendimentos atendidos é a soma de todas as empresas que participaram de alguma atividade ao longo do ano, podendo repetir a empresa, caso ela tenha participado em mais de uma ação. O número de empresas que participaram da Rodada de Negócios impactou fortemente nesta

mensuração, uma vez que atenderam-se a muitas empresas além das participantes do projeto. Já o previsto é o número de empresas atendidas somente no projeto, informação lançada no SGE.

Tabela 49: Execução financeira dos projetos de atendimento dos segmentos de TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Desenvolvimento do negócio de mobilidade empresarial no setor de TI de Uberlândia.	1.670.300	1.667.006	100%
Direcionamento Competitivo das Empresas de Base Tecnológica de Viçosa	33.876	33.875	100%
Tecnologia da Informação em Juiz de Fora	111.737	109.144	98%
Tecnologia da informação em Minas Gerais - MG TI 2022	2.843.712	2.839.354	100%
Tecnologia da Informação em Uberaba.	739.229	608.139	82%
Total	5.398.854	5.257.518	97%

Fonte: SME

O setor de tecnologia da informação está concentrado territorialmente na Região Metropolitana de Belo Horizonte, nos municípios de Belo Horizonte, Betim, Contagem, Lagoa Santa, Nova Lima, Ribeirão das Neves, Sabará, Santa Luzia, Vespasiano, e nos municípios de Uberlândia, Viçosa, e Itajubá totalizando um universo de 5.000 empresas no estado de Minas Gerais, composto principalmente por empresas intensivas em tecnologia e, em sua maioria, por micro e pequenas empresas. Buscou-se um modelo de intervenção mais competitivo focado no posicionamento mercadológico e para isso, foi dado um primeiro passo de “especialização” territorial por meio da aproximação do setor da aplicação a segmentos altamente demandadores de tecnologia. Desta forma a estratégia de atuação desta carteira de projetos está centrada na identificação de negócios portadores de futuro e na indução do desenvolvimento e da inovação por meio do “market pull” em detrimento do tradicional. Com esta diretriz, para a Região Metropolitana de Belo Horizonte, foi convergido esforços para no desenvolvimento de dois projetos de TI focado em soluções para mobilidade urbana e para gestão e monitoramento da saúde. Já para o aglomerado produtivo de Uberlândia, o negócio alvo da intervenção são soluções em mobilidade empresarial. Enquanto que para Viçosa e Juiz de Fora foram trabalhadas ações para garantir a pré-competitividade dos polos, tais como certificação, gestão da inovação e inteligência mercadológica; visando fortalecer as empresas de software de gestão e fornecedoras de equipamentos médicos odontológicos, hospitalares. Em 2015 iniciamos o trabalho de redirecionamento do polo de TI de Itajubá com foco no desenvolvimento de Smart Grid, obtendo a adesão de 20 empresas e a aproximação destas MPES com as principais âncoras demandadoras de soluções tecnológicas nos elos de distribuição e medição inteligente por meio de Road Shows de demonstração dos produtos já desenvolvidos e compreensão da demanda dos compradores sofisticados.

As ações dos projetos desenvolvidos pelo SEBRAE/MG, sob a coordenação das Regionais Macro, Centro, Leste, Oeste e Sul e pela Unidade de Atendimento Coletivo da Indústria buscam solucionar as dificuldades competitivas do seu público alvo que é composto por 461 MPE. Os principais focos estratégicos que direcionam a atuação do SEBRAE/MG nesse setor são: identificação de oportunidades de negócio, internacionalização e apoio ao desenvolvimento tecnológico e inovação.

O projeto de Tecnologia da Informação de Uberaba alcançou uma execução financeira de 82% em relação ao planejado, em função da incorporação de novos parceiros o atendimento foi estendido a um maior número de empresas com o incremento da economicidade dos recursos oriundos do SEBRAE. Esta articulação local também refletiu nas metas de atendimento ampliando o conjunto de ações e de start ups atendidas, fazendo com este projeto obtivesse superávit nas métricas de

consultorias, n° de palestras, oficinas e seminários e n° de orientações e informações. Sendo esta última uma estratégia deliberada de intervenção para universalização o do conceito e ferramentas.

Tabela 50: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de TÊXTIL E CONFECÇÕES

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Reforço da Competitividade do APL de Moda de Divinópolis	1.612.529	1.408.126	87%
Confecções de lingerie de São João do Manteninha e Região.	322.013	317.278	99%
Fortalecimento do Setor de Malharia Retilínea do Circuito das Malhas	107.000	99.777	93%
Indústrias de Confecção de São João Nepomuceno	62.042	49.822	80%
Desenvolvimento da Indústria de Confecção de Passos	133.898	130.496	97%
Desenvolvimento Das Confecções De Carmópolis De Minas	129.710	123.314	95%
Confecções de Lingerie em Taiobeiras e Região	100.000	79.668	80%
Desenvolvimento das Confecções de Muriaé e Região	130.361	123.471	95%
Confecções de Ervália	32.457	31.795	98%
Indústrias de Confecção de Moda Íntima de Juruáia	145.000	101.028	70%
Confecções de Juiz de Fora	420.505	418.810	100%
Total	3.195.515	2.883.585	90%

Fonte: SME

A indústria têxtil está distribuída por todo o território nacional, mas é na região Sudeste onde estão concentrados cerca de 48% do pessoal ocupado no setor. Em 2014, a cadeia têxtil nacional produziu 58,2 bilhões de dólares, o que equivale a 5,7% do valor total da produção da indústria brasileira de transformação (excluídas extração mineral e construção civil). Os empregos gerados por esta cadeia produtiva somaram 1,6 milhão de postos de trabalho, demonstrando sua relevância econômica e social. Em Minas Gerais estão localizadas 14% das empresas da cadeia têxtil brasileira, predominando no estado a participação do setor vestuário. Minas Gerais participa com aproximadamente 15% da produção nacional de produtos manufaturados têxteis e 13% da produção de artigos confeccionados. Por apresentar baixa barreira de entrada a novos concorrentes, o setor tem sido fortemente impactado pela entrada em larga escala de produtos estrangeiros, com variada qualidade a preços menores que os itens produzidos no país em MG, gerando um quadro de competição desigual e desfavorável para o setor brasileiro. Há que se destacar ainda a entrada de grandes marcas internacionais, ensejando boas oportunidades para as empresas nacionais do setor, caso se adequem a essa nova realidade de mercado. Nesse sentido, o aumento da produtividade interna é fundamental para que as empresas consigam maior competitividade, visto que além das dificuldades macroeconômicas atuais do país, os negócios do setor competem em condições desiguais, considerando-se os aspectos microeconômicos internos (impostos e encargos elevados, infraestrutura deficiente, mão de obra pouco capacitada). A grande concentração de MPEs no setor têxtil justifica a atuação do SEBRAE MG em projetos estruturados com o objetivo de promover a competitividade das empresas, por meio de ações de melhoria da gestão empresarial, inovação em produtos e processos e acesso a mercados. A estratégia definida para trabalhar com o setor é o aumento da competitividade das empresas, por meio da melhoria da Gestão, da aplicação do Design, da racionalização dos Processos Produtivos, da participação de novos mercados e da Inovação. O Projeto de Carmópolis de Minas, Polo de Moda Casual, se destacou com as ações de Melhoria de Processos, Finanças, Missões Empresariais, Desenvolvimento de Coleções, Branding e

que criou um “marca coletiva” para o Polo, a “Única”, marca que esta sendo trabalhada pelas empresas e trará mais divulgação e mídia para a toda a cidade. O projeto atendeu mais de 20 empresas. O Projeto de Divinópolis também teve destaque com ações de Melhoria de Processos, Gestão Comercial, Missões Empresariais, Seminários de Moda, Desenvolvimento de Coleções e Reposicionamento de Modelo de Negócios, com o consultor internacional Enrico Cietta. Nos projetos de Lingerie de São João do Mantenhina, Lingerie de Taiobeiras e Malharia Retilínea do Circuito das Malhas em 2015 foram trabalhados, como destaque, o desenvolvimento do Design de Produtos objetivando a melhoria da qualidade e adequação às exigências do mercado.

Indústrias de Confecção de São João Nepomuceno: A meta física Orientação Técnica foi preenchida erroneamente e em função de algumas ações propostas que não foram desenvolvidas a execução financeira não foi realizada na sua totalidade.

Reforço da Competitividade do APL de Moda de Divinópolis: A execução financeira do projeto não foi realizada na sua totalidade em função da não realização de uma das ações previstas, que ficou para ser executada em 2016.

Desenvolvimento das Confecções de Carmópolis de Minas: Com relação à execução física, na meta Consultoria, as mesmas foram realizadas, porém não houve importação dos dados do SGTEC para o SME. E as metas Seminários e Cursos foram realizados no final do ano, sem terem sido provisionados anteriormente. A meta financeira do projeto foi alcançada.

Confecção de Lingerie de Taiobeiras e Região: Quando da realização da segunda etapa do PAT o consultor não teve disponibilidade de agenda e não houve tempo hábil para a devolução dos recursos e a realização da meta física.

Fortalecimento do Setor de Malharia Retilínea do Circuito das Malhas: 2 Seminários de Inovação com duas palestras magnas cada, sendo dia 01/12 em Monte Sião e dia 03/12 em Jacutinga.

Indústria de Confecção de Moda Íntima de Juruiaia: A execução orçamentária inferior ao previsto se deu ao fato da entidade executora não ter conseguido nos atender, comunicando o fato quando não era mais possível fazer remanejamento de recursos. O atendimento superior de Empreendimentos Formais acontece devido ao transbordamento que ocorre em ações onde é possível atender outras empresas, além das cadastradas como público-alvo do projeto. Já o atendimento superior de consultorias realizadas aconteceu durante a execução do projeto, quando foi identificada a necessidade junto às empresas, assim como a realização da palestra, o que gerou um reajuste no sistema. Entretanto, o SGE estava trabalhando em uma nova versão e não processou as modificações realizadas.

Desenvolvimento de Indústria de Confecção de Passos: A divergência na meta de Empreendimentos Formais aconteceu devido ao transbordamento que ocorre em ações aonde é possível atender outras empresas, além das cadastradas como público-alvo do projeto. Já a divergência nas metas de palestras e seminários aconteceram pois foi necessário um reajustes entre as mesmas, entretanto o SGE estava trabalhando em uma nova versão quando realizado e não processou as modificações realizadas.

Tabela 51: Execução financeira dos projetos de atendimento SETORIAL INDÚSTRIA

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Desenvolvimento Da Cadeia Produtiva De Esporte De Alto Rendimento Em MG	118.799	118.364	100%
Integração da Unidade de Atendimento Coletivo Indústria	10.172.316	9.875.430	97%
Setorial Indústria - Capelinha	164.140	146.555	89%
Total	10.455.255,00	10.140.349,07	97%

Fonte: SME

O projeto de **Desenvolvimento da Cadeia Produtiva de Esportes** é uma parceria com o Governo de Minas Gerais, por meio da Secretaria de Estado de Turismo e Esportes (SETES). Teve seu início em 2012, quando capacitou 22 instituições em BH e Região Metropolitana. Esse ano, o projeto está finalizando a sua segunda etapa na cidade de Uberlândia e teve como público alvo 23 participantes. O projeto em Uberlândia superou todos os resultados propostos, não só no que se refere à capacitação das empresas atendidas no projeto, adequação de processos e produtos/equipamentos esportivos, mas em todo o ambiente propício ao desenvolvimento da Cadeia do Esporte de Alto Rendimento na região do Triângulo Mineiro. O município de Uberlândia captou e sediou em outubro/2015, o maior evento esportivo da América Latina, 63º Jogos Universitários Brasileiros - JUBs. O evento reuniu mais de 6000 pessoas, dentre atletas, equipe técnica e imprensa e movimentou mais de R\$ 15 milhões na economia, entre hospedagens, alimentação, transportes, entretenimentos, clubes, locação de quadras nas cidades de Uberlândia e Araguari. Segundo dados do UC&VB foram ocupados 22.000 leitos de hospedagens durante o período de 14 a 10/10 em decorrência do JUB. Com todo este resultado, a Confederação Brasileira do Desporto Universitário e o Ministério da Educação e Desporto reconheceram e premiarão Uberlândia com o Troféu “MELHOR JUBs DA HISTORIA. Pode-se destacar também a confirmação de Uberlândia como Centro de Treinamento para as Olimpíadas Rio 2016 para os Comitês Olímpicos da Bélgica, Irlanda, e Servia (natação). Além da equipe paraolímpica da Irlanda, fechada no final de 2014. Nesse sentido, o projeto atingiu o seu objetivo que é o de potencializar os impactos sociais das atividades esportivas e gerar oportunidades para ampliação da renda e das taxas de ocupação e trabalho neste mercado. As ações de qualificação profissional promovidas pelo SEBRAE/MG proporcionou o aprimoramento técnico e gerencial das empresas participantes e, dentro desse contexto, várias empresas capacitadas pelo projeto apresentaram projetos de captação de recursos e tiveram os mesmos aprovados pelo Ministério da Educação e Desporto e também pelo Governo de Minas, por meio da SETES, utilizando a Lei de Incentivo ao Esporte (Federal e Estadual). Para 2016, vários das empresas atendidas pelo projeto seguem com recursos captados editais aprovados e, assim, o Trade Esportivo amplia a abordagem para a Internacionalização esportiva, inclusive com apoio de recursos já confirmado pela APEX Brasil.

O projeto **Integração da Unidade de Atendimento Coletivo da Indústria** tem por objetivo o atendimento das micro e pequenas indústrias do estado de Minas Gerais em parceria com a Federação das Indústrias, SESI, SENAI e outros parceiros estratégicos, firmados na sua maioria, através de convênios, e tem como intuito de beneficiar os principais segmentos industriais presentes neste estado por meio de ações, eventos e atividades não inseridos nos projetos setoriais visando complementar o atendimento e alcançar patamares de excelência. Em 2015, foram realizadas várias ações, nos 17 (dezesete) convênios, intervenções diretas e parcerias com SEBRAE/NA visando fomentar o associativismo, novos modelos de gestão de negócio e abertura de novos mercados, buscando sempre melhorar a capacidade competitiva das micro e pequenas indústrias. Foram atendidos mais de 500 empresários em missões, feiras, mostras, capacitações e todas as ações previstas foram realizadas com sucesso, conforme relato dos participantes e das entidades envolvidas. Por meio desse projeto, é importante salientar o apoio, referente à ação SEMINÁRIO

INTERNACIONAL DE SUSTENTABILIDADE - XXV CONGRESSO MUNDIAL DA UNIPAC, com grande visibilidade na mídia e no cenário empresarial para micro e pequenas empresa; e outro destaque relevante que acontece todos os anos, em especial, a última edição 17ª MINAS TREND PREVIEW – que ocorreu no Expominas, com a participação de 16 (dezesesseis) sindicatos de MG; total de 248 empresas expondo diversas marcas no segmento da moda – presente no evento: 813 Compradores Nacionais, sete Compradores Internacionais (Espanha, Reino Unido, EUA, Emirados Árabes, Argentina e Arábia Saudita) e 4.200 compradores espontâneos. O Minas Trend está consolidado no calendário de moda nacional para os empresários de pequeno e médio porte presentes na 17ª edição, representando para muitos o maior e mais importante canal de vendas de suas coleções.

Setorial Indústria – Capelinha: A Regional Jequitinhonha e Mucuri é nacionalmente conhecida por suas dificuldades nos campos infraestrutural, econômico e principalmente social. Tais mazelas elevam a importância da intervenção dos Governos Federal e Estadual neste território. Cabendo ao SEBRAE/MG o apoio a setores tidos como prioritários para o desenvolvimento socioeconômico da região.

O setor industrial é considerado como prioritário para este território devido o seu potencial transformador e gerador de renda. No entanto, nos Vales do Jequitinhonha e Mucuri o setor industrial corresponde apenas a 13,7% do PIB Regional, enquanto o mesmo setor corresponde a 26,4% do Estado de Minas Gerais. Este dado demonstra a enorme possibilidade de crescimento da indústria de transformação nesta região, outro ponto de grande relevância é o baixo número de indústrias alocadas neste território, que correspondem apenas a 09% das empresas formalizadas.

O referido setor enfrenta na região dificuldades inerentes a infraestrutura como, deficiência energética, logística precária e baixa disponibilidade hídrica. Outros fatores justificam o baixo número de indústria nos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, como a escassez de mão de obra qualificada e políticas públicas de incentivo a produção industrial.

Tendo em vista os desafios relacionados ao setor industrial nos vales do Jequitinhonha e Mucuri, o SEBRAE/MG optou por centralizar esforços e recursos na microrregião de Capelinha, território com maior vocação industrial e mais aberto a inovação.

O projeto Setorial Indústria – Capelinha atendeu 31 empresas do setor industrial dos mais variados ramos, através de 1625 horas de consultoria SEBRATEC. O projeto não atingiu o público-alvo previsto, devido a desistência inesperada de algumas empresas participantes.

Além dos benefícios diretos gerados às indústrias atendidas, o projeto contribuiu de forma relevante para o desenvolvimento do setor na referida microrregião, através da aplicação de diagnósticos tecnológicos, que tem como objetivo conhecer a realidade e direcionar possíveis soluções para as limitações existentes.

O projeto não atingiu a execução financeira prevista devido a empecilhos na operacionalização, ocasionados pela desistência inesperada de algumas empresas participantes do projeto.

COMÉRCIO, SERVIÇOS, E ARTESANATO

Dados Gerais

	Descrição
Tipo	Atendimento
Finalidade	Oferecer suporte para o desenvolvimento e gestão dos projetos de atendimento dos setores de comércio, serviços e artesanato.
Descrição	A atuação da Unidade de Comércio, Serviços e Artesanato do SEBRAE/MG é realizada por meio de projetos, caracterizada pela abordagem direta aos empresários de micro e pequenas empresas e empreendedores organizados em grupos atuantes nos setores de comércio, serviços, e artesanato.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Unidade de Atendimento Coletivo Comércio, Serviços e Artesanato.
Áreas responsáveis pelo gerenciamento ou execução	Unidade de Atendimento Coletivo Comércio, Serviços e Artesanato.
Unidades executoras	Unidade de Atendimento Coletivo Comércio, Serviços e Artesanato; Unidades Regionais Norte, Sul, Zona da Mata, Triângulo, Jequitinhonha e Mucuri, Rio Doce, Noroeste, Centro.
Coordenador estadual da ação	Agmar Abdon Campos
Competências institucionais requeridas para a execução das ações	Elaboração de estratégias para o desenvolvimento do setor econômico. Gestão de projetos de atendimento para execução das ações nos segmentos econômicos.

Tabela 52: Execução financeira dos projetos do de atendimento SETORIAL COMÉRCIO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Integração do Comércio Varejista	1.959.324	1.952.851	100%
Total	1.959.324	1.952.851	100%

Fonte: SME

O projeto Integração do Comércio Varejista tem por objetivo beneficiar os principais segmentos de Comércio e Serviços do estado de Minas Gerais por meio de ações, eventos e atividades não inseridos nos projetos setoriais. São realizados através de convênios com parceiros institucionais do SEBRAE/MG. Em 2015 foram firmados 05 convênios com foco na melhoria da gestão, promoção da competitividade, fortalecimento do associativismo e do desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas. Nestas ações foram beneficiados aproximadamente 10.340 empresários em todas as regiões do estado, destacando o SEBRAE como parceiro das instituições de representatividade do comércio.

Este projeto não possui meta física, houve um lançamento indevido de previsão para 01 empreendimento formal.

Tabela 53: Execução financeira dos projetos do de atendimento do segmento de ARTESANATO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Integração do Setor Artesanato em MG	110.000	109.509	100%
Artesanato de Prata e Gemas em Santo Antônio do Leite	55.000	53.969	98%
Artesanato Textil em Bom Sucesso e Ibituruna, Sul de Minas Gerais	3.500	3.497	100%
Artesanato de Fibras em Maria da Fé, Sul de Minas Gerais	3.500	2.796	80%
Artesanato de Capim Dourado em Presidente Kubitschek - MG	43.399	41.380	95%
Artesanato de Cerâmica de Tradição de Minas Novas e Turmalina	53.500	50.128	94%
Artesanato de Bagaço de Cana em Conceição das Alagoas	33.000	32.576	99%
Artesanato de Fibras em capitão Enéas	43.000	39.818	93%
Artesanato Têxtil em Ipanema	41.818	39.821	95%
ExpoArt Minas Gerais - Comercialização e Divulgação do Artesanato Mineiro	600.000	599.308	100%
Artesanato - Reposicionamento e Inovação na Trilha dos Inconfidentes	151.700	147.433	97%
Brasil Original - Minas Gerais	1.031.370	971.303	94%
Total	2.169.787	2.091.538	96%

Fonte: SME

O Artesanato contribui para a economia brasileira e é fonte de renda para milhões de brasileiros. Em Minas Gerais são mais de 500 mil pessoas envolvidas no segmento, gerando renda e ocupação, além da divulgação da cultura e da identidade das diversas regiões do estado.

Em 2015, a carteira do artesanato foi composta por 11 projetos, atuando estrategicamente em toda a cadeia produtiva, com destaque para matéria-prima, produção, gestão e mercado. Os projetos foram estruturados de acordo com a tipologia (matéria-prima), buscando maior produtividade e valorização do processo criativo a partir da capacitação do artesão / empreendedor. Nesse sentido, destacam-se os projetos Artesanato de Prata e Gema em Santo Antônio do Leite e Artesanato de Fibras em Capitão Enéas, que além da capacitação, buscaram diferenciação na criação de marca, embalagem e divulgação da identidade dos produtos.

Dentro do foco de mercado, foram atendidos 1.200 artesãos, com aproximadamente 40 mil peças comercializadas e R\$1,6 milhão de negócios gerados, com destaque para a feira Fenearte, em Olinda / PE. Também vale ressaltar a aproximação com a associação de compradores de artesanato – AS Cabras, que participou de uma expedição à região da Trilha dos Inconfidentes para conhecimento e fechamento de negócio junto aos artesãos locais, resultando em mais de 100 mil reais em vendas imediatas. Em 2015, houve continuidade do projeto Brasil Original, em parceria com o SEBRAE/NA, na montagem de loja no Boulevard Shopping, no período de julho a agosto. Como diferencial, buscando divulgar e valorizar o artesanato mineiro, foi utilizado o conceito de loja colaborativa e adquirida uma cenografia com nichos, cubos e vitrines para maior flexibilidade no atendimento, além de otimizar recursos para este fim.

Pelo segundo ano consecutivo, foi realizado Projeto Comprador, em parceria com a APEX/MDIC - Ministério de Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior, com a participação de compradores da França, Estados Unidos, Itália, Alemanha e Canadá, em dezembro de 2015. Esta iniciativa gerou R\$2,4 milhões em negócios, com aproximadamente 20 mil peças comercializadas.

Em 2015 foram abertas as inscrições para o Prêmio SEBRAE TOP 100 de Artesanato - 4ª edição, cujo objetivo é premiar as 100 unidades artesanais mais competitivas do Brasil. As meta para Minas Gerais, estabelecida pelo SEBRAE/NA em 282 inscrições, foi superada, alcançando 308 cadastros.

O artesanato teve publicações nas revistas Passo a Passo do SEBRAE e na Revista Viver Brasil, destacando o Vale do Jequitinhonha (jul/15) e Conceição das Alagoas (nov/15), além da divulgação em entrevistas em jornais e programas de TV (Rede Minas, TV Câmara, Jornal O Tempo, TV Horizonte – PUC Minas).

Por fim, vale ressaltar a regulamentação da profissão de Artesão, conforme lei Federal PL nº 7755/10, que possibilitará políticas públicas, pesquisas, dados econômicos e informativos sobre o segmento.

Inconsistências:

O projeto Artesanato de Fibras em Maria da Fé teve uma execução financeira abaixo do previsto devido à otimização de recursos na realização da sua pesquisa de avaliação final, realizada pela empresa licitada para esse fim. Essa foi a única ação planejada, após a conclusão do projeto em 2014.

Os projetos Integração do Setor Artesanato, Artesanato de Prata e Gema em Santo Antônio do Leite, Artesanato de Capim Dourado em Presidente Kubitschek, Artesanato Têxtil em Ipanema e Expoart Minas Gerais – Comercialização e Divulgação do Artesanato Mineiro não contemplaram atendimento aos empreendimentos formais, pois esses projetos atendem artesãos ligados a associações. Porém, ao longo do exercício de 2015 muitos desses artesãos se formalizaram o que mudou a previsão inicial, contemplando alguns registros de empreendimentos.

O projeto Brasil Original contemplava inicialmente 160 atendimentos a empreendimentos formais, porém foi possível atender apenas 42, sendo a maioria dos participantes contemplados em associações de artesãos. Acreditamos que a regulamentação da profissão de Artesão, conforme a lei Federal PL nº 7755/10 irá trazer benefícios para a formalização desse setor nos próximos anos.

O projeto Artesanato – Reposicionamento e Inovação na Trilha dos Inconfidentes não teve a realização de atendimento a empreendimentos formais, conforme previsto, devido à dificuldades de articulação com o público alvo, ocasionado também pela mudança de gestor regional. Já o projeto Artesanato – Organização e Gestão das Unidades Produtivas em Minas Gerais, não foi iniciado em 2015, uma vez que não houve aprovação de recursos (CSN) por parte do SEBRAE/NA, inviabilizando nossa atuação. No projeto Artesanato de Bagaço de Cana em Conceição das Alagoas foi previsto 01 atendimento formal, porém todos os artesãos contemplados no projeto estão formalizados na associação e até o momento não tiveram interesse na formalização individual.

O projeto Artesanato de Prata e Gema em Santo Antônio do Leite previu 100 horas de consultoria e executou 216 horas para realização da consultoria em design de produtos e design gráfico devido ao aumento do escopo das ações durante as negociações com o grupo. Já as missões e caravanas desse projeto, foram previstas e realizadas 04 missões, porém houve problemas na vinculação entre os sistemas de registro, gerando conseqüentemente uma inconsistência no projeto.

Os projetos Artesanato de Capim Dourado em Presidente Kubitschek e Artesanato de Cerâmica de Tradição em Minas Novas e Turmalina tiveram as ações de missões e caravanas planejadas e executadas, mas lançadas de forma equivocada no sistema em projetos individuais, promovidos pela regional Jequitinhonha e Mucuri.

O projeto Artesanato Têxtil em Ipanema não contemplava inicialmente 90 horas de consultoria de serviços especializados para criação da marca e identidade do grupo. Essa ação passou a fazer parte durante o replanejamento do projeto durante o ano, sem que fosse registrado no sistema.

Tabela 54: Execução financeira dos projetos do de atendimento do segmento de ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Serviço/Bares e Restaurantes em Belo Horizonte	275.393	275.815	100%
Bares e Restaurantes em Divinópolis	204.545	199.169	97%
Bares e Restaurantes em Viçosa	168.724	163.906	97%
Total	648.662	638.890	98%

Fonte: SME

A análise destes projetos estão registradas junto aos projetos do segmento de TURISMO.

Tabela 55: Execução financeira dos projetos do de atendimento do segmento de COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Comércio Varejista da Construção Civil de Sete Lagoas	160.000	151.257	95%
Comércio Varejista da Construção Civil na Região Metropolitana de Belo Horizonte	80.000	78.596	98%
Comércio Varejista De Materiais De Construção De Juiz De Fora E Região	143.340	139.514	97%
Comércio Varejista de Tintas de BH e Região Metropolitana	257.000	254.408	99%
Total	640.340	623.776	97%

Fonte: SME

A construção civil viveu um momento histórico de 2010 a 2013, com desempenho crescente, devido ao crescimento do país e à estabilidade econômica, que gerou maior renda e consumo das famílias. Entretanto, a partir de 2014, o país teve freado o seu crescimento, o que impactou todo o comércio varejista, incluindo o segmento de material de construção. A taxa de endividamento da população brasileira aumentou em 2015 e fez o consumo de produtos de construção diminuir, com previsão de retração de 9%, segundo informações da Abramat. Assim, o mercado de material de construção sofre com estoques altos, restrição de crédito e queda da confiança do consumidor, o que tem afetado as vendas e lançamentos das construtoras, além de postergação de reformas. Aliado a isso, em cenários de recessão, a competição das MPE do comércio de material de construção com grandes redes do segmento se torna mais desigual.

Neste cenário, o apoio do SEBRAE/MG se torna ainda mais importante para que essas empresas possam sobreviver e ainda melhorar sua competitividade. Em 2015, o SEBRAE/MG apoiou 70 empresas divididas em quatro grupos, que compõem três redes: a Rede Construir, com um grupo de empresas em BH e outro em Juiz de Fora; a rede Clube das Tintas e o Grupo Foco, da cidade de Sete Lagoas.

Dentre as ações realizadas, se destacam a organização das redes Clube das Tintas e Construir, em Belo Horizonte, por meio metodologia Centrais de Negócios e a realização de benchmarking nas redes REDEMAC e Rede Construir em Porto Alegre, que já possuem um CD estruturado e uma atuação consolidada. Foram realizadas consultorias de planejamento tributário, identificando várias

oportunidades de redução de custos nas empresas. Também foram realizadas capacitações e consultorias em finanças, gestão comercial, logística, planejamento estratégico, atendimento ao cliente e palestras sobre os temas “vendas” e “atendimento a clientes”.

Em todos os projetos, exceto no projeto Comércio Varejista de Tintas de BH e Região Metropolitana, houve o ‘transbordamento’ do público alvo em palestras realizadas, o que não gera aumento do custo para a realização das ações. Como os assuntos abordados nas palestras realizadas eram pertinentes ao segmento como um todo, acreditou-se ser uma boa oportunidade de atender mais empresas do segmento de comércio de material de construção sem utilizar recursos adicionais.

No projeto Comércio Varejista da Construção Civil de Sete Lagoas a divergência entre o realizado e o previsto no item horas de consultoria se deve ao registro equivocado da meta. Foi lançado o número de consultorias ao invés do número de horas, gerando a discrepância, assim como a meta de palestras, registrada como seminário.

Tabela 56: Execução financeira dos projetos do de atendimento do segmento de COMÉRCIO DE PEÇAS E ACESSÓRIOS PARA VEÍCULOS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Comércio Varejista de Peças e Acessórios de Veículos em Belo Horizonte e região metropolitana	225.990	181.544	80%
Comércio de Autopeças e Reparação Automotiva de Governador Valadares	130.000	86.454	67%
Total	355.990	267.998	75%

Fonte: SME

A frota circulante no Brasil apresentou um forte crescimento nos últimos anos, o que indica que o setor de reparação automotivo continuará crescendo por um período considerável. O setor reúne mais de 60 mil empresas no Brasil empregando 234 mil pessoas. Atualmente, os empresários do setor sofrem com as distorções da tributação imposta pela substituição tributária e o varejo deve se preparar para entrar na era fiscal digital.

Os projetos Coletivos de Comércio Varejista de Peças e Acessórios de Veículos e Serviços de Reparação Automotiva estão alinhados a missão do SEBRAE/MG de promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável de micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo. Atendendo às estratégias da instituição, esse segmento foi definido como um dos prioritários pelo Sistema SEBRAE, sendo trabalhado em duas importantes regiões de Minas: Região Metropolitana de Belo Horizonte e Governador Valadares.

Em Governador Valadares, a localização da cidade cria uma grande oportunidade para as empresas de comércio de autopeças e reparação automotiva, pois além da frota da cidade, de aproximadamente 80 mil veículos, estima-se a circulação de 25 mil veículos diariamente pela cidade, principalmente pela BR – 116. Após algumas ações de articulação com parceiros em 2012, iniciamos a mobilização de empresas para formação do grupo de trabalho. Em 2015, 64 empresas participaram de uma palestra que precisou ser realizada para mobilização do público alvo, mesmo sem estar prevista inicialmente, porém apenas 11 empresas que participaram de capacitação em finanças, vendas e estratégia. Em função da baixa adesão dos empresários, utilizou-se um valor menor que o previsto inicialmente para a execução dessas ações.

Em Belo Horizonte, o projeto se desenvolve em parceria com a Rede Âncora de autopeças e com o Sindirepa, atendendo oficinas de reparação da RMBH. Em 2015, foram realizadas consultorias

tecnológicas visando melhorar os processos nas oficinas atendidas através da metodologia Lean e realizado o seminário de fortalecimento da governança do segmento.

Uma característica do segmento é a relação próxima do empresário com a operação da empresa, onde, na maioria das vezes, o empresário é o principal mecânico da empresa. Sob a justificativa de ser extremamente importante a presença deles em suas oficinas mecânicas e lojas, muitos empresários não participaram das ações propostas, mesmo quando as ações foram realizadas fora dos horários de funcionamento das empresas. Por isso, as execuções financeiras dos projetos ficaram abaixo do esperado, pois algumas ações, previstas inicialmente, precisaram ser canceladas por falta de adesão.

Tabela 57: Execução financeira dos projetos do de atendimento do segmento de COMÉRCIO VAREJISTA

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Desenvolvimento do Comercio Varejista de Produtos Agropecuários em Alfenas e Região.	65.000	62.013	95%
Comércio Varejista de Móveis do Sul de Minas	172.200	168.288	98%
Total	237.200	230.301	97%

Fonte: SME

Desenvolvimento do Comercio Varejista de Produtos Agropecuários em Alfenas e Região: O segmento de comércio varejista de produtos agrícolas, veterinários e de rações sofre influência direta do comportamento do segmento agropecuário e, também do segmento de pet shop, onde os produtos e serviços para animais de estimação estão em franca ascensão.

Enquanto o varejo segue para um fechamento de crescimento negativo em 2015, com um percentual registrado de -3,3% em setembro, descontando a inflação, o crescimento do faturamento do setor pet shop deve alcançar 7,4% sobre 2014, atingindo o valor superior a R\$ 17,9 bilhões, segundo previsões da Associação Brasileira da Indústria para Animais de Estimação (Abimpe). Para o segmento agropecuário, o mercado fechará 2015 em alta, liderando a economia brasileira, em função do aumento de suas exportações. Esse dinamismo faz com que a atividade se torne competitiva, associado à valorização do produtor rural, à utilização sustentável dos recursos disponíveis no meio ambiente e aos altos índices de produtividade.

Em 2015, o projeto atendeu empresas das cidades de Alfenas, Alpinópolis, Andradas, Arcos, Areado, Baependi, Bom Repouso, Botelhos, Bueno Brandão, Cabo Verde, Cambuí, Campo do Meio, Careagu, Carmo do Rio Claro, Carmópolis de Minas, Conceição da Aparecida, Estiva, Formiga, Itapeçerica, Lavras, Monte Belo, Muzambinho, Oliveira, Pará de Minas, Poços de Caldas e Três Corações. Foram realizadas as ações de gestão, de melhoria do planejamento estratégico da rede e um seminário.

Com relação às inconsistências físicas, a previsão inicial era de 21 empreendimentos e foram registrados 29, devido ao atendimento de 06 empresas filiais e a participação de duas do mesmo segmento, de forma pontual.

Comércio Varejista de Móveis do Sul de Minas: O Segmento de Móveis e Eletrodomésticos juntamente com o automotivo foram os mais impactados nas vendas diante da mudança no cenário econômico do Brasil. Alguns fatores influenciaram diretamente os resultados do segmento, como o fim dos incentivos fiscais, que recompôs o imposto sobre produtos industrializados (IPI) para a linha branca de eletrodomésticos, móveis e veículos. Outros pontos que impactaram o segmento

foram a perda do poder de compras das famílias, o aumento da inflação e as medidas tomadas por bancos e instituições financeiras em restringir o acesso ao crédito.

Em setembro de 2015 o segmento registrou queda de 17,9% no volume de vendas em comparação com o mesmo período de 2014, principal índice a impactar a taxa global do varejo. A taxa de juro relacionada ao crédito passou de 28,2% para 37,4% a.a e em contrapartida a massa real dos ocupados recuou em 6,1% no mesmo período.

O SEBRAE/MG possui em sua carteira o projeto de Comércio Varejista de Móveis do Sul de Minas, iniciado em 2014, atendendo 21 empresários localizados nas cidades de Lavras, Capitólio, Camanducaia, Claudio, São Tiago, Poços de Caldas, Candeias, Perdões, Itaguara e Paraisópolis. Este grupo participa de encontros mensais realizados em Perdões.

Para o ano de 2015, continuamos com a estratégia de fortalecer a rede de empresários com ações voltadas para a organização da Central de Negócios que contribuiriam diretamente com a criação de uma nova marca – Toda Casa. Atualmente a Rede Centro Sul passa por um processo de transição para o novo conceito. Esta mudança traz a necessidade de um novo posicionamento do grupo e o início de seu fortalecimento frente aos seus grandes concorrentes. Os empresários participaram de consultorias e curso de gestão financeira para otimizar suas operações e também da Feira Movelpar para conhecer as tendências do mercado e identificar itens que podem ser comprados conjuntamente pela rede.

Foram identificadas divergências na previsão e execução do número de empreendimentos formais e no número horas de consultorias. Apesar do registro de 17 empresas, frente a uma previsão de 24, foram atendidas várias empresas filiais, que não puderam ser computadas. As consultorias contavam com uma previsão inicial de 290 horas e a realização efetiva foi de 433 horas, devido à ampliação do escopo do trabalho desenvolvido pelo SEBRAETEC, principalmente para a entrega da nova marca “Toda Casa”.

Tabela 58: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de ECONOMIA CRIATIVA

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Cultura em São João Del Rei e Região	312.630	264.279	85%
Serviços de Agências de Publicidade e Propaganda de Juiz de Fora	188.000	163.770	87%
Horizonte Criativo	719.484	737.331	102%
Formação de Redes Digitais Criativas	551.278	545.408	99%
Cadeia da Comunicação de Uberlândia	188.000	186.250	99%
Empreendedorismo Cultural em Coronel Fabriciano e Timóteo	19.012	18.350	97%
Audiovisual Cataguases e Região	221.566	185.231	84%
Total	2.199.970	2.100.617	95%

Fonte: SME

O setor da economia criativa é responsável por empregar 810 mil pessoas, o que representa 1,7% dos brasileiros com carteira assinada no país. Minas Gerais ocupa a terceira posição no ranking (PIB) do setor criativo no Brasil, ficando atrás apenas do Rio de Janeiro e de São Paulo.

Segundo os dados da Federação das Indústrias do Rio de Janeiro - Firjan, os empregos gerados na Economia Criativa, em Minas Gerais, dividem-se em segmentos como pesquisa de desenvolvimento (21%), arquitetura (15%), publicidade (11%), TIC (11%), design (10%), moda (8%), audiovisual (6%), editorial (5%), biotecnologia (4%). No design, por exemplo, estão inclusos os setores gráfico, de moda, móveis, arquitetura, paisagismo e joias. O de publicidade abarca os campos de marketing, pesquisa de mercado, eventos e escritórios de criação. O segmento audiovisual mineiro inclui produção, editorial, música e fornecedores técnicos, ao passo que as chamadas expressões culturais abrangem artesanato, gastronomia, artes cênicas, música, produção independente e representação comercial. Quanto à concentração de empresas em Belo Horizonte, destacam-se as áreas de TIC (34%), publicidade (23%) e audiovisual (13%).

Em relação à remuneração, enquanto o rendimento mensal médio do trabalhador brasileiro era de R\$2.073 em 2013, o dos profissionais criativos chegou a R\$5.422, quase três vezes superior ao patamar nacional. Em uma análise evolutiva, nota-se que houve crescimento real de 25,4%, acompanhando o avanço do rendimento do trabalhador brasileiro nesse período.

Nota-se que a economia criativa é composta por diversos setores com alto valor agregado o que impõe às instituições brasileiras um “olhar” diferenciado para os mesmos. Neste contexto e, em continuidade à estratégia de ampliar a competitividade das empresas e dos empreendedores da economia criativa, o SEBRAE/MG consolidou alguns projetos em 2015, como é o caso, do projeto Audiovisual em Cataguases e região e o de Cultura em São João Del Rei e Empreendedorismo Cultural em Coronel Fabriciano e Timóteo. Estes projetos foram concluídos com êxito, visto que promoveram maior engajamento das lideranças locais e o incremento dos setores econômicos ligados à economia criativa. Cabe destacar que no âmbito do projeto de Audiovisual em Cataguases a região conquistou, em 2015, um edital junto ao Ministério das Comunicações o que poderá ampliar, ainda mais, as ações para o audiovisual. A execução orçamentária destes projetos atingiu o patamar de 84% , 85% e 97%, respectivamente, visto que, foi possível otimizar o recurso graças à participação dos parceiros.

Os projetos Horizonte Criativo e o Formação de Redes Digitais Criativas tiveram execução orçamentária dentro do que foi previsto. Destaca-se as ações do projeto Horizonte Criativo voltadas para os segmentos de música e do audiovisual. Estes segmentos foram contemplados com atividades de capacitações, seminários, rodadas de negócios e missões. Com o recurso deste projeto foi possível realizar um grande evento na capital de Minas Gerais, denominado Exchange, que permitiu a integração de vários segmentos da economia criativa, além da geração de informações e de negócios para o público participante. A realização deste evento elevou em muito o número de atendimentos não previstos no projeto.

Todas as metas físicas dos projetos da carteira de economia criativa foram atingidas. As divergências existentes resultam de erros de lançamento no sistema.

De uma maneira geral, o SEBRAE/MG atendeu 221 empresas, em 2015, com os projetos de economia criativa.

Os projetos ‘Audiovisual em Cataguases e Região’ e ‘Cultura em São João Del Rei’ tiveram a execução orçamentária inferior ao que foi planejado, visto que, a participação dos parceiros em ambos os projetos permitiu uma otimização dos recursos.

Tabela 59: Execução financeira dos projetos do de atendimento do segmento de FARMÁCIAS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Fortalecimento do segmento de Farmácias e Drogarias de Minas Gerais	50.000	49.960	100%
Comércio Varejista de Farmácias e Drogarias de Patrocínio e Patos de Minas	214.085	201.779	94%
Comércio Varejista de Farmácias e Drogarias de Januária e região (Norte de Minas).	177.000	170.283	96%
Comércio Varejista de Farmácias e Drogarias de Uberaba e região.	177.000	158.725	90%
Comercio Varejista de Farmácias e Drogarias de Belo Horizonte e região	196.120	187.288	95%
Comércio Varejista de Farmácias e Drogarias de Muriaé e região.	278.600	263.016	94%
Comércio Varejista de Farmácias e Drogarias de Ipatinga e região	169.000	160.571	95%
Total	1.261.805	1.191.623	94%

Fonte: SME

O ramo farmacêutico, que inclui também perfumaria, cosméticos e produtos ortopédicos, foi um dos poucos segmentos do varejo que apresentaram crescimento nas vendas em 2015, alcançando 6,2% em setembro. Esses números podem ser explicados pelo crescimento da renda e pelo baixo desemprego observado até esse ano, que permitiram a ascensão social das camadas mais pobres da população, além do aumento da expectativa de vida dos brasileiros.

De acordo com levantamento da Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias (Abrafarma), o grande varejo farmacêutico comercializou mais de 3,1 bilhões de unidades em 2014, um incremento de 8,1% em relação ao ano anterior. Desde 2010, o faturamento cresceu 90,34% ou cerca de R\$ 15,37 bilhões. Apesar de representarem 7,9% do total de farmácias existentes no País as grandes redes respondem por 44,5% das vendas de medicamentos no País. Já as farmácias independentes, na sua maioria MPE, têm uma participação de 40,1% e as pequenas redes, 15,4%. Atualmente, o segmento farmacêutico se apresenta com o número de 11.792 micro e pequenas empresas do varejo farmacêutico, sendo responsável por 43.868 postos de trabalho, com massa salarial girando em torno de R\$49 milhões. O potencial de consumo de medicamentos em Minas Gerais se aproxima da faixa de R\$9 trilhões. Fonte: RAIS/MTE (2012) e IPC Target (2014).

Para atuar nesse importante segmento, o SEBRAE/MG desenvolve projetos coletivos denominados Farmácia Atual, em parceria com o Sincofarma / Fecomércio, com o foco na gestão empresarial e mercado. Também são realizados seminários, missões e encontro sistemáticos com grupos de empresários na busca de discussão dos problemas do segmento e as novas estratégias para atuação, reforçando a importância do benchmarking e a troca de experiências que favorecem o fortalecimento do setor em Minas Gerais.

Em 2015, os projetos aconteceram nas cidades de Uberaba, Patos de Minas/Patrocínio, Muriaé, Januária, Belo Horizonte e Ipatinga. As ações planejadas atenderam 134 empresas, com destaque para a capacitação em gestão (finanças, marketing, recursos humanos, tributação), planejamento estratégico e merchandising visual, resultando em aumento do faturamento e crescimento da carteira de clientes. Os encontros e seminários atingiram cerca de 500 empreendedores.

Uma importante ação realizada em 2015 foi o Encontro dos Grupos Farmácia Atual com o tema: “Tecnologias e Inovações do Varejo Farma para aproximação, relacionamento e fidelização com o cliente”. Antes do evento foi realizada uma pesquisa sobre a utilização de Inovações e Tecnologias

e a pesquisa foi utilizada para avaliar as principais necessidades e dificuldades dos empresários dos grupos no que tange a estes temas. Os resultados desta pesquisa foram apresentados no evento e servirão de base para as discussões sobre as necessidades das MPE do segmento de farmácias. O evento contou com a participação de 115 empresários participantes dos projetos.

As inconsistências nos projetos de Farmácias e Drogarias de Patrocínio e Patos de Minas, Januária, Uberaba, Belo Horizonte, Muriaé e Ipatinga, com o número superior de Empreendimentos Formais atendidos se deram pela otimização das ações por meio da participação das empresas que não participam diretamente dos projetos em palestras e seminários, com temas específicos para o setor.

A inconsistência do número de consultorias, superior ao previsto (previsto 72 e realizado 86), junto ao grupo de empresas do projeto Comércio Varejista de Farmácias e Drogarias de Ipatinga e região, se deu em função da possibilidade do aumento de atendimento as empresas do projeto, aumentando o número de consultorias com a otimização de recursos do projeto.

A inconsistência no projeto Fortalecimento do segmento de Farmácias e Drogarias de Minas Gerais, cujo recurso é destinado à realização de ações para o desenvolvimento do setor de farmácia em todo o estado, se deve ao fato das regionais realizarem os respectivos lançamentos nas metas de Atendimento Individual.

Tabela 60: Execução financeira dos projetos do de atendimento do segmento de MINI MERCADOS, MERCADINHOS E MERCEARIAS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Desenvolvimento do Comércio Varejista de Minimercados Noroeste	51.450	47.957	93%
Desenvolvimento do Comércio Varejista de Minimercados de Unaí	32.500	8.690	27%
Desenvolvimento do Comércio Varejista de Minimercados de João Pinheiro	25.550	21.962	86%
Total	109.500	78.608	72%

Fonte: SME

Ainda que a economia esteja num processo de desaceleração, o setor de supermercados está sofrendo menos o impacto dessa nova fase de contenção de gastos. Segundo a Associação Mineira de Supermercados, em setembro de 2015, houve crescimento real de 1,88% no faturamento do setor, em relação ao mesmo período do ano passado. Para manter e até mesmo aumentar o faturamento, vários supermercados têm adotado estratégias de diferenciação no atendimento e foco em conveniência, para agregar valor aos produtos. A compra de produtos no dia a dia, a praticidade e o atendimento personalizado oportunizam diferenciais competitivos que podem ser trabalhados também pelos pequenos negócios do segmento.

Segundo site do governo de Minas Gerais, em 10 de fevereiro de 2015, na região Noroeste destacam-se três segmentos de comércio com maior número de empresas na região: minimercados, mercearias e armazéns, farmácias e peça e acessórios para veículos automotores. O projeto de minimercado nessa região busca melhoria da competitividade do segmento, caracterizado pela presença de até quatro checkouts, envolvendo 18 empresas dos municípios de Paracatu e João Pinheiro. Após a implementação do projeto, os empresários já percebem e executam ações diferenciadas, buscando novos investimentos, principalmente, na melhoria do atendimento, processos, layout e gestão de estoques.

Também merecem destaque o seminário Sevar - Super Encontro varejista, realizado na região, em parceria com a AMIS, com palestras técnicas e motivacionais; participação dos empresários na Superminas em Belo Horizonte (maior evento de Minas do setor supermercadista) e as ações de integração para a promoção da cooperação do grupo.

Para 2016 planejamos a manutenção da cooperação, promovendo um grupo ainda mais coeso e o aperfeiçoamento técnico por meio da ação gestão de estoque, um dos principais gargalos do grupo.

Os projetos de Desenvolvimento do Comércio Varejista de Minimercados de Unaí, de Paracatu e de João Pinheiro foram integrados em um único projeto para atender a região noroeste de Minas Gerais. Dessa forma, o projeto contemplado no SGE é o Desenvolvimento do Comércio Varejista de Minimercado da região Noroeste. Os processos para encerramento foram iniciados, porém sobras de recursos financeiros permaneceram no projeto de Desenvolvimento do Comércio Varejista de Minimercados de João Pinheiro o que refletiu a execução orçamentária de 86%.

Inconsistências nos percentuais de execução física:

Desenvolvimento do Comércio Varejista de Minimercados Noroeste: O número de empreendimentos formais atendidos foi superior ao planejado devido a parceria estabelecida com a ACE – Associação Empresarial de João Pinheiro que incluiu o atendimento de mais empresas além das já mapeadas no município, localizadas também nos distritos e municípios vizinhos atendidos pela entidade, caracterizando um projeto regional. Foi prevista a realização de um seminário, não executado devido à restrição orçamentária.

Desenvolvimento do Comércio Varejista de Minimercados de João Pinheiro: O projeto não executou as metas previstas em função da descontinuidade do projeto no primeiro semestre de 2015.

Tabela 61: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de REVITALIZAÇÃO DE ESPAÇOS COMERCIAIS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Uberaba - MG.	299.000	285.024	95%
Desenvolvimento do Comércio Varejista de Juiz de Fora	122.505	111.281	91%
Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Ituiutaba-MG.	164.492	144.808	88%
Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Varginha-MG	249.938	196.233	79%
Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Patos de Minas	252.938	219.975	87%
Desenvolvimento das MPÉs da Feira dos Produtores - Cidade Nova/BH	100.000	98.931	99%
Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Araxá	130.000	69.900	54%
Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Formiga	124.000	113.561	92%
Desenvolvimento do Comércio em Betim	30.661	30.641	100%
Desenvolvimento do Centro Comércio de Ubá	149.011	147.490	99%
Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Pouso Alegre.	147.312	127.866	87%
Desenvolvimento do Comércio da Região Oeste: Avenidas Barão Homem de Melo e Silva Lobo	195.000	186.167	95%
Desenvolvimento do Comércio do entorno do Mineirão BH	132.958	125.962	95%
Desenvolvimento do Comércio e Serviço de Caratinga	63.666	54.938	86%
Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Divinópolis	296.685	270.212	91%
Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Arcos	75.000	74.206	99%
Desenvolvimento do Comércio do Centro Comercial de Pará de Minas	200.000	195.912	98%
Comercio Varejista de Bom Despacho	190.000	186.859	98%
Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Guaxupé	232.800	216.164	93%
Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Guanhães	115.098	109.884	95%
Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Itajubá	234.500	215.364	92%
Desenvolvimento do Comércio e Serviços de João Pinheiro	105.000	99.536	95%
Total	3.610.564	3.280.914	91%

Fonte: SME

A estabilização econômica, obtida após 1994, fortaleceu a tendência de concentração do varejo e ainda mostrou novas tendências que se tornaram realidade nos últimos anos. A expansão do consumo das famílias tem sido um dos aspectos mais marcantes do crescimento recente da economia brasileira. De acordo com a Fecomércio, o comércio emprega cerca de 1,6 milhões de trabalhadores em 562 mil empresas (43% do total de empresas de MG). Nos últimos dois anos, presenciamos uma freada do crescimento do comércio e serviços após crescer em bases fortes de forma quase ininterrupta desde 2010. Isso se deu devido ao cenário com inflação elevada, taxas de juros altas, baixa confiança do consumidor e mercado de trabalho em processo de desaceleração, que se iniciou em 2014 e se intensificou em 2015. Esse cenário fez com que o consumidor não encontrasse espaço no seu orçamento para aumentar o consumo no mesmo ritmo dos anos anteriores. Tudo isso faz com a concorrência aumente e as margens diminuam no comércio tradicional de rua, que fica espremido entre os supermercados e os shoppings. Diante desse cenário,

a atuação do SEBRAE no apoio as MPE dos setores de Comércio e Serviços se torna cada vez mais importante.

Em 2015, o SEBRAE desenvolveu projetos de revitalização do comércio, também chamados de “Shopping a Céu Aberto”, nos municípios de Araxá, Arcos, Belo Horizonte (Av. Silva Lobo e Rua Monteiro Lobato), Betim, Bom Despacho, Caratinga, Divinópolis, Formiga, Guanhães, Guaxupé, Itajubá, Ituiutaba, Juatuba, Juiz de Fora, Pará de Minas, Paracatu, Patos de Minas, Pouso Alegre, Ubá, Uberaba (Centro e Bairro), Unaí e Varginha.

Foram realizadas missões nacionais de benchmarking para que os empresários participantes dos projetos pudessem conhecer outros centros comerciais onde a atuação de forma cooperada gerou ganhos significativos para os empresários. Também foram realizados Seminários de Varejo com temas relacionados a vendas e atendimento a clientes, capacitações e consultorias em Finanças, Marketing, Gestão de Pessoas, Indicadores, Atendimento a Clientes, Planejamento Estratégico e Governança, além de orientações para realização de campanhas promocionais.

Também se destacam as campanhas comerciais nos projetos de Belo Horizonte, Pouso Alegre, Guaxupé, Caratinga Ubá, Juiz de Fora, Pará de Minas, Guanhães e Bom Despacho para atrair consumidores, com decoração das lojas de uma forma diferenciada, sorteio de prêmios e eventos. Estas ações aconteceram em importantes datas para o varejo como, dia dos namorados, dia dos pais, Black Friday e Natal. Para a divulgação das campanhas foram realizados anúncios em carros de som, outdoors, distribuição de panfletos e marketing em redes sociais, além da divulgação nas próprias lojas. Tudo isso realizado de forma cooperada pelos empresários. Vários desses municípios também aderiram ao Movimento “Compre do Pequeno Negócio”, realizando ações de promoção e fortalecimento do comércio local.

Metas Físicas:

Os projetos de Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Unaí-MG e Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Paracatu foram descontinuados devido a falta de adesão do público alvo. Não foi realizada nenhuma das ações previstas para 2015 e foi feita a devolução de todo o recurso previsto para esses projetos. Porém, apesar de ter sido feito todo o procedimento necessário para o encerramento dos projetos no SGE (Sistema da Gestão Estratégica), não foi possível concluir o processo de finalização devido a problemas técnicos apresentados pelo sistema.

O projeto de Comércio e Serviços de Juatuba consta na listagem dos projetos encerrados por descontinuidade no SGE, porém, equivocadamente, foram registradas 315 consultorias. Esse projeto não teve execução em 2015.

Nos projetos de Araxá, Belo Horizonte (Av. Silva Lobo, Feira dos Produtores e Entorno do Mineirão), Divinópolis, Formiga, Itajubá, Ituiutaba, Juatuba, Juiz de Fora, Pará de Minas, Patos de Minas, Ubá, Uberaba (Centro e Bairro), Unaí e Varginha, houve o transbordamento do público alvo em palestras ou seminários realizados, o que não gera aumento do custo para a realização das ações. Como os assuntos abordados eram pertinentes ao segmento como um todo, foi identificada uma boa oportunidade de atender mais empresas do segmento sem utilizar recursos adicionais.

No projeto de Varginha e Guaxupé, cursos previstos para acontecer em 2015 foram reprogramados para 2016 por solicitação dos empresários, sob a justificativa de precisarem estar presentes nas lojas, durante o último trimestre do ano, uma vez que não iriam contratar funcionários temporários, o que prejudicou a execução de algumas metas físicas. Em Pouso Alegre os empresários não aderiram às ações de capacitação, participando apenas das ações de promoção do espaço comercial, por isso as consultorias previstas não foram realizadas. Já em Itajubá, as consultorias foram

realizadas, porém não aparecem o seu lançamento no sistema de aferição, sendo computadas nos projetos individuais da regional. No projeto de Guanhães, a meta de palestras foi lançada como oficina o que causou a discrepância nas metas dessas duas ações e, em Itajubá, reuniões de alinhamento, onde eram apresentadas tendências do setor, foram lançadas como palestras, mas não foram previstas como tal.

No projeto de Ituiutaba e de Bom Despacho foram apontadas inconsistências relacionadas ao número previsto e realizado de palestras. Em Ituiutaba houve o lançamento indevido de uma palestra no projeto e em Bom Despacho aconteceu uma execução sem previsão, que foi a contratação da palestra Gestão e Competitividade no Cenário Atual. A palestra foi realizada para apoiar aos empresários no momento desfavorável da economia.

No projeto de Uberaba também foi lançada a execução de um seminário de forma indevida no sistema.

No projeto de Belo Horizonte (Entorno do Mineirão), a previsão inicial eram quatro cursos e foram realizados 5, pois foi necessário acrescentar mais um treinamento para finalizar os trabalhos de governança com o grupo de empresários. Para a métrica de palestras e seminários, não havia nenhuma previsão e consta a execução de 4 palestras e 3 seminários em função dos próprios trabalhos de governança. Os empresários discutiam sobre suas necessidades em cada encontro e a partir dessas discussões os temas eram abordados em formato de palestras ou seminários.

Para o projeto da Feira dos Produtores a palestra prevista que está sem realização realmente aconteceu no dia 17/11/2015, porém ocorreu alguma falha no sistema que não possibilitou sua contabilização. O seminário aconteceu, porém a previsão não foi realizada no SGE. A necessidade do seminário foi levantada ao longo das execuções do projeto.

O projeto de Pará de Minas contou com uma realização superior de horas de consultorias, passando de uma previsão inicial de 586 horas para 1388 horas. Esse aumento de horas ocorreu em função de consultorias realizadas nas soluções do Negócio Competitivo, Gestão de Marketing, Cliente Oculto e Sebraetec para as novas empresas que aderiram ao projeto em 2015. A previsão de 6 oficinas e a realização de 1 palestra foram lançadas indevidamente no sistema de previsão SGE e execução SIAC. A previsão do número de seminários não foi realizada no SGE, porém aconteceram 6 seminários de governança para o grupo de empresários. Essa contratação não foi provisionada, pois foi realizada no decorrer do projeto.

No projeto de Patos a previsão contemplava 6 cursos e foram executados 5, em função da agenda dos empresários. A realização do seminário foi erro de lançamento no sistema.

No projeto de Arcos e Formiga foram encontradas divergências nas métricas de palestras e seminários. Arcos, contava com a previsão de duas palestras, porém não foram lançadas no planejamento original do SGE. Em Formiga foi executada uma palestra e dois seminários também sem a previsão inicial no SGE. Esses fatos ocorreram em função de mudança de escopo do projeto no decorrer das ações sem a realização dos ajustes no sistema.

No decorrer da execução do projeto de Araxá algumas dificuldades foram encontradas para promover a adesão do público com as ações do projeto. Diante deste cenário as metas de atendimento foram impactadas e todo o esforço se concentrou na execução de três palestras, dois seminários e um curso de gestão de visual de loja.

No projeto de Ubá o seminário previsto aconteceu no dia 14/07/2015 com o nome de I Workshop Estratégico do Comércio de Ubá, o evento contou com a participação de 302 pessoas, porém a execução não foi contabilizada em nosso sistema de execução.

Os atendimentos aos empreendimentos formais realizados pelo projeto Desenvolvimento do Comércio da Região Oeste: Avenidas Barão Homem de Melo e Silva Lobo superaram a meta prevista por meio da otimização de diversas ações, resultando em um número maior de empresas atendidas pelas ações de orientações técnicas, palestras e seminário. Apesar de não ter sido previsto, o seminário foi demandado pelos empresários e avaliado como ação pertinente ao contexto e às perspectivas trabalhadas pelo grupo participante do projeto.

O projeto de Desenvolvimento do Comércio Varejista de Juiz de Fora não alcançou o número atendimento de Empreendimento formais previstos em função da mudança de estratégia de atuação no decorrer de 2015 o que inviabilizou os trabalhos de sensibilização e adesão no prazo adequado prejudicando o número de empresas atendidas no projeto.

O projeto de Desenvolvimento do Comércio e Serviços de João Pinheiro contou com um aumento do número de Empresas Formais atendidas devido a grande procura pelas empresas do comércio para adesão ao projeto, a partir dos resultados positivos alcançados ao longo de 2015. Esse aumento do número de empresas atendidas é bastante positiva para a estratégia dos projetos de Desenvolvimento do Comércio. Porém, o projeto não alcançou o número de consultorias previstas em função da falta de recursos para realização de mais um ciclo de consultorias para todas as empresas do projeto.

Metas orçamentárias:

No projeto Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Pouso Alegre, assim como aconteceu em Varginha no segundo semestre do ano, os empresários não quiseram participar de cursos e capacitações sob a justificativa de que, com a crise econômica enfrentada pelo país, a presença deles em seus negócios era extremamente importante. Por isso o orçamento reservado para a realização de cursos e capacitações não foi utilizado.

No projeto Desenvolvimento do Comércio e Serviço de Caratinga, todas as ações planejadas foram executadas. Porém, alguns custos ficaram abaixo do esperado, o que gerou economia. Como o orçamento do projeto foi relativamente baixo, essa economia fez a execução orçamentária do projeto ficar um pouco abaixo da meta, ficando em 86%.

No projeto de Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Ituiutaba-MG, cancelamos a ação contratada para os trabalhos de governança, uma vez que os empresários decidiram concentrar esforços nas vendas do final do ano e decidimos não realizar o seminário do comércio em função do calendário de eventos de outras instituições parceiras que já contemplariam assuntos relacionados ao varejo. De toda forma, o projeto não foi impactado, uma vez que os empresários exercem integração entre eles e entre as entidades parceiras que já discutem os assuntos pertinentes ao varejo.

No projeto de Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Araxá, iniciamos os trabalhos para fortalecimento da governança, porém os empresários não quiseram dar continuidade ao projeto.

No projeto de Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Patos de Minas ocorreu o cancelamento da ação de governança em função da agenda dos empresários e das lideranças locais, assim como o cancelamento de algumas consultorias de gestão de pessoas o que impactou na execução de 87% do valor previsto inicialmente.

Tabela 62: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de SAÚDE

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Serviços de Saúde em Uberaba	114.746	111.293	97%
Serviços de Saúde de Ubá e Microrregião	71.532	69.638	97%
Serviços de Saúde Odontológico em Patos de Minas e região	97.000	89.828	93%
Total	283.278	270.759	96%

Fonte: SME

O setor de saúde engloba uma extensa cadeia produtiva, demandando forte interação no longo prazo com outros segmentos da economia. Dessa forma, apesar das taxas menores de crescimento, o setor ainda não conseguiu identificar impactos significativos sobre a mudança da conjuntura econômica em suas ações de negócios no curto prazo. A Planisa, organização das Instituições de Saúde, estima que o impacto ocorrerá na sequência lógica, primeiro nas operadoras de planos de saúde com o impacto na massa de usuários, depois nos prestadores de serviços. Já o Instituto de Estudos de Saúde Suplementar - IESS, afirma que as operadoras ainda não foram afetadas. O primeiro balanço de 2015 apontou estabilidade com 50,8 milhões de beneficiários, o mesmo número verificado em dezembro de 2014.

Este contexto citado, não isenta que impactos sejam observados no decorrer dos anos, porém as oportunidades relacionadas ao segmento continuam promissoras.

No ano de 2014, foi publicada uma pesquisa do Instituto Datafolha, demandada pelo Conselho Federal de Medicina (CFM) e pela Associação Paulista de Medicina (APM), sobre os serviços públicos e privados de saúde. O resultado considerou que os serviços prestados foram considerados regulares, ruins ou péssimos por 93% da população. As principais deficiências relatadas foram filas de espera, acesso aos serviços públicos e gestão de recursos.

Dessa forma, esses pontos foram identificados como oportunidades para os pequenos negócios da cadeia produtiva de saúde e continuaram a ser utilizados em 2015 como norteadores da atuação. O SEBRAE/MG, por meio do Núcleo de Comércio e Serviços, deu continuidade aos projetos coletivos segmentados de Uberaba, Ubá e Patos de Minas somando um total de 50 participantes, entre eles potenciais empresários e empresários, com foco na gestão empresarial e no mercado.

As ações que merecem destaque nos projetos são as consultorias ativas in loco na área de gestão financeira, marketing e pessoas que permitiram adequações, aperfeiçoamento e mais que tudo implantações de práticas gerenciais que foram responsáveis por destacar a qualidade dos serviços assistenciais prestados. Foram realizadas também visitas técnicas voltadas para conhecimento de mercado e seminários.

No projeto de Serviços Odontológicos o grupo participou do evento Dental Marketing Meeting com alinhamento de informações traçadas durante a gestão de Marketing, com foco em rede social e verticalização do setor. Os empresários perceberam nitidamente o alinhamento do evento com as tendências do setor. Muitos optaram pelo desenvolvimento do site, Instagram, Facebook, entre outras ferramentas capazes de auxiliar a divulgação de seus estabelecimentos. No projeto de Serviços de Saúde Odontológico em Patos de Minas e Região também foi identificada diferença no número de atendimento de empreendimentos formais, a previsão inicial era de 3 empresas e atendemos 4 devido ao efeito de transbordamento das ações do projeto.

No Projeto de Serviços de Saúde de Uberaba, temos uma variação de 70% a 86% de negócios que conseguiram diminuir suas despesas em 20%, descreveram suas funções e cargos para todas as áreas com estabelecimento de políticas para cargos e salários, mapeamento, estabelecimento de avaliação de desempenho e política de meritocracia. Outros pontos a serem destacados neste projeto foram: a redução da rotatividade das secretárias e atendentes, a segmentação dos clientes, as ações de fidelização, o desenvolvimento de modelos de comunicação, a aplicação de ferramentas de precificação e conseqüentemente o aumento do faturamento. Com relação as inconsistências físicas foi encontrada uma diferença na meta de atendimento de empreendimentos formais atendidos, passando de 8 atendimentos para 21, esse fato aconteceu devido ao efeito de transbordamento das palestras realizadas no projeto. As demais métricas deste projeto foram realizadas conforme previsão.

Para o projeto de Serviços de Saúde de Ubá e Microrregião foram realizadas palestras sobre o cenário do setor de saúde no Brasil e no Mundo, sobre Gestão Estratégica e Marketing como ferramenta de diferenciação, Missão para a Feira Hospitalar em São Paulo, Evento Urezoma – União Regional de Médicos da Zona da Mata, Mapeamento dos Serviços de Saúde, Capacitações sobre Gestão e Empreendedorismo, Imersão para Fortalecimento da Governança e realização do primeiro Seminário de Saúde em Ubá sem identificação de inconsistências nas metas físicas.

Foram encerrados os projetos de Saúde de Montes Claros e o de Governador Valadares. No primeiro deles, após avaliação junto ao grupo, concluiu-se que o projeto alcançou os resultados propostos (95%), nos três anos consecutivos, e o escopo atual não representava mais a realidade e os anseios do grupo. Com relação ao projeto de Governador Valadares o grupo se desmobilizou e não foram realizadas novas adesões, mesmo contando com o esforço técnico neste sentido. Mesmo encerrado, houve um equívoco no registro de 20 empreendimentos formais e 120 consultorias, uma vez que não foram realizados atendimentos.

Tabela 63: Execução financeira dos projetos do de atendimento do segmento de SERVIÇOS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Logística no Triângulo Mineiro	52.000	47.808	92%
Total	52.000	47.808	92%

Fonte: SME

O segmento logístico no Brasil é responsável por transportar 60% do que é produzido, impactando diversas cadeias produtivas, com destaque para o agronegócios, onde 79% da produção é distribuída por rodovia. De 2003 a 2013, esse segmento registrou crescimento superior ao PIB, chegando a movimentar cerca de R\$ 350 bilhões por ano.

Já em 2015, esse desempenho não foi verificado em função do baixo desempenho da economia e baixo grau de competitividade. Segundo dados da Abralog, o custo logístico brasileiro é de 12,8% do PIB ao passo que nos Estados Unidos gira em torno de 8,2% e na Europa 9%.

Para atuar nesse importante segmento, o SEBRAE/MG estruturou o projeto em Uberlândia com o objetivo de fortalecimento da competitividade dos negócios, em parceria a Prefeitura de Uberlândia e a Associação Comercial. Foram realizadas ações de governança, capacitações e consultorias para 15 empresas, número menor que o previsto inicialmente. Por solicitação dos empresários, foram efetuadas mais consultorias que as previstas anteriormente, sendo que um dos cursos previstos não foi realizado em função do baixo número de participantes que se disponibilizaram para a realização dessa ação.

Tabela 64: Execução financeira dos projetos do de atendimento do segmento de TURISMO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Turismo de Negócios e Eventos em Belo Horizonte e região metropolitana	171.099	35.091	21%
Turismo Histórico Cultural em Tiradentes	169.600	166.677	98%
Turismo de Negócios e eventos em Ouro Preto e Mariana	138.000	136.160	99%
Turismo na Serra do Cipó	191.660	176.910	92%
Turismo no Vale do Aço	64.615	62.407	97%
Turismo Cultural em Diamantina	156.000	146.517	94%
Turismo Rural em Minas Gerais	137.884	103.409	75%
Turismo em Araxá Cidade do Bem Estar	99.990	94.513	95%
Turismo Águas da Mantiqueira de Minas	395.390	385.242	97%
Integração do Setor de Turismo em Minas Gerais	256.000	170.427	67%
Turismo de Natureza na Região do Caparaó	49.040	48.779	99%
Turismo de Negócios e Eventos em Juiz de Fora	24.000	23.829	99%
Turismo Religioso em Santa Maria do Suaçui	194.471	185.703	95%
Turismo Gastronômico e Lazer em Brumadinho e região	200.000	544	0%
Turismo de Natureza e Rural em Carrancas	77.620	74.106	95%
Desenvolvimento da Cadeia do Turismo de Ibitipoca	93.230	89.674	96%
Total	2.418.599	1.899.987	79%

Fonte: SME

O Relatório Brasil 2015, elaborado pelo MTur, FGV e SEBRAE, com objetivo de identificar os níveis de competitividade em destinos turísticos, registrou a geração de 3,1 milhões de empregos diretos no país, desde 2013, para atender a um fluxo médio de seis milhões de turistas estrangeiros. Também apontou o registro de 107,7 milhões de embarques e desembarques em aeroportos nacionais, somente no primeiro semestre de 2015, um recorde para o fluxo interno.

Atualmente o segmento de turismo participa diretamente com 3,5% do PIB nacional, sendo o quinto item da balança comercial, e registra 17% das exportações de serviços, o que coloca o Brasil para o 9º lugar no ranking das maiores economias do turismo no mundo, segundo a WTTC.

O cenário adverso vivido em 2015 acabou sendo um grande aliado para o empreendedor que pôde perceber um significativo crescimento do mercado interno e se dedicou mais às suas atividades, em busca da melhoria da eficiência operacional de seu negócio e melhoria dos níveis de competitividade.

Assim, o Núcleo de Turismo do SEBRAE/MG, reforçando a estratégia de atuação em destinos e segmentos de negócios priorizados, centrou esforços em grupos de empresas de toda a cadeia produtiva, sempre em parceria com entidades locais e instituições do segmento. Houve investimentos em segmentos prioritários, considerando uma perspectiva de aumento do fluxo interno de turistas e diversificação da oferta.

Os projetos do segmento de **Natureza** foram executados com ênfase em gestão de negócios, estímulo à formação de rede empresarial e formatação de produtos para comercialização em

mercados regionais e nacionais. Destinos trabalhados: região do Parque Nacional do Caparaó, região do Parque Estadual do Rio Doce (Vale do Aço), Parque Estadual de Ibitipoca e Carrancas. Destaque para a região do Parque Nacional da Serra do Cipó, que a partir da intervenção do SEBRAE foi criado um Fórum de Lideranças para o Desenvolvimento Regional do Turismo, organizando a cadeia produtiva e as atividades locais. Em 2015 a metodologia Produção Associada ao Turismo desenvolveu atividades criativas, gerando um catálogo de atividades para o turista. As empresas do segmento tiveram o módulo de gestão financeira, ocasionando em resultados relevantes.

Os projetos do segmento **Histórico-Cultural**, o mais consolidado em Minas Gerais, possuem empresas tradicionais em sua cadeia de valor, priorizaram ações de capacitação empresarial, qualificação de mão de obra e diversificação da oferta de produtos e serviços, em busca de prestação de serviços com qualidade e sustentabilidade nos negócios. Nesse grupo o SEBRAE atuou sistematicamente em Diamantina, São João Del Rei/Tiradentes e Santa Maria do Suaçuí.

O projeto de **Turismo Rural** em Minas Gerais, a partir do segundo semestre de 2014, passou a contemplar somente os territórios na Serra da Canastra, iniciando-se o atendimento por São Roque de Minas, município considerado pólo, estendendo-se, em 2015, para Delfinópolis e Capitólio. Essa mudança se deu em função da articulação com a Unidade de Agronegócio, que já estava atuando com a estratégia de valorização da produção do queijo artesanal na região. Iniciou-se, ainda, a identificação de empresas e empreendedores, por segmento de atuação, considerados como líderes na cadeia de valor do turismo para um trabalho mais direcionado, propiciando o aprimoramento da gestão do negócio e atendimento com qualidade. Foi possível ainda propiciar aos participantes oportunidades de conhecer melhores práticas no turismo, realizando visitas técnicas por meio de missões empresariais e organização de seminários, onde foram apresentados casos de sucesso.

O atendimento às empresas de **Alimentação Fora do Lar** foi realizado em três destinos com projetos em execução: Belo Horizonte, Divinópolis e Viçosa. Os projetos foram executados para atender demandas com foco em eficiência operacional primando pela gestão de negócios (marketing, pessoas, finanças e indicadores), engenharia de cardápios e programa de alimentos seguros.

O Turismo de **Bem Estar** realizou uma releitura de todas as ações e estratégias implementadas, a partir da execução da abordagem de foco competitivo. Com o intuito de criar um ambiente territorial para realização de negócios e movimentação econômica regional foi realizado o I Encontro de Negócios das Águas da Mantiqueira de Minas, com 186 participantes no seminário e 122 empresas na rodada de negócios (92 ofertantes e 33 compradores). O encontro também movimentou cerca de R\$ 3.7 milhões em expectativa de negócios.

Os projetos de Turismo de **Negócios e Eventos** se destacaram com a implementação da metodologia storytelling como estratégia de apropriação da identidade e da marca “Ouro Preto onde todo dia é histórico”, resultado único no cenário turístico mineiro. Em Belo Horizonte, iniciou-se a primeira fase da estratégia de organização da cadeia produtiva do turismo e reforço da competitividade dos negócios. O lançamento do Projeto “BH aos olhos do Mundo” contou com a participação de 270 empresas interessadas na transformação do destino. Araxá desenvolveu o primeiro festival “Metendo a Colher” a partir da intervenção de renomado chef de cozinha e organizou a gestão das empresas, incluindo gestão de cardápios e desenvolvimento de novos pratos apropriados as necessidades atuais do mercado.

Execução física:

Os projetos de turismo com divergência entre as metas previstas e lançadas de empreendimentos formais ocorreram em função de eventos realizados nos quais o público excedeu o número previsto. Para as demais metas houve divergência de lançamento no sistema.

Para o ano de 2015 foram atendidos 596 empresas dentro dos projetos de Turismo no Estado de Minas Gerais.

Execução financeira:

Turismo Rural: A execução das ações foi parcial em função da dificuldade de mobilização de público-alvo e falta de disponibilidade para participação das ações de capacitação.

Turismo De Negócios e Eventos Em Belo Horizonte: O projeto foi replanejado devido à contratação da empresa Gaining Edge, com objetivo de reposicionar o destino BH, sendo que grande parte das ações serão executadas em 2016. Conforme orientações do SEBRAE/NA, o saldo de recursos CSN foi mantido no projeto para ser incorporado ao orçamento de 2016.

Turismo Gastronômico e Lazer em Brumadinho e região: tem como objetivo promover a região como destino turístico de gastronomia e lazer e criar um ambiente favorável à geração de novos negócios, o desenvolvimento sustentável e a melhoria da gestão e inovação das empresas ligadas ao turismo.

Com baixa adesão e participação dos empresários, bem como a ausência de uma governança sólida, justifica-se o encerramento do projeto em comum acordo entre o Responsável Técnico e Gestor do Projeto. Tal decisão foi tomada no primeiro semestre de 2015, no entanto por motivos operacionais do sistema não foi possível o encerramento no mesmo ano. O projeto foi zerado no SGE, porém ficou uma despesa pendente do início do ano que serviu para custear viagens e rotinas administrativas na época.

A despesa apresentada, bem como demais informações serão sanadas para devido encerramento do projeto.

TERRITORIAL

Dados Gerais

	Descrição
Tipo	Atendimento
Finalidade	Oferecer suporte para o desenvolvimento e gestão de projetos finalísticos das unidades finalísticas do SEBRAE/MG: UACCSA, UAGRO, UACIN e UAIE.
Descrição	A atuação do SEBRAE/MG é realizada por meio de projetos, com uma abordagem direta aos empresários de micro e pequenas empresas e empreendedores organizados em grupos nos setores de comércio, serviços, artesanato, turismo, agronegócios, indústria e atendimento individual.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	<u>Unidades Finalísticas:</u> Unidade de Atendimento Coletivo Comércio, Serviços e Artesanato. Unidade de Atendimento Coletivo Indústria. Unidade de Atendimento Coletivo Agronegócios. Unidade de Atendimento Individual ao Empreendedor.
Áreas responsáveis pelo gerenciamento ou execução	<u>Unidades Finalísticas:</u> Unidade de Atendimento Coletivo Comércio, Serviço. e Artesanato. Unidade de Atendimento Coletivo Indústria. Unidade de Atendimento Coletivo Agronegócios. Unidade de Atendimento Individual ao Empreendedor. Unidades Regionais Centro, Sul, Triângulo, Noroeste, Norte, Jequitinhonha e Mucuri, e Rio Doce.
Unidades executoras	Unidades Regionais Centro, Sul, Triângulo, Noroeste, Norte, Jequitinhonha e Mucuri, e Rio Doce.
Responsáveis pela execução do setor	Agmar Abdon Campos. Leonardo Mól de Araújo. Priscilla Magalhães Gomes Lins. Mônica Xavier Segantini de Castro. Gerentes das respectivas Regionais.
Competências institucionais requeridas para a execução das ações.	Elaboração de estratégias para o desenvolvimento do setor econômico. Gestão de projetos de atendimento para execução das ações nos segmentos econômicos.

Tabela 65: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL CENTRO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Atendimento da Microrregião Capital	4.855.496	4.766.042	98%
Atendimento da Microrregião Sete Lagoas	349.408	346.366	99%
Atendimento da Microrregião Capital Treinamento	698.031	680.008	97%
Atendimento da Microrregião São João Del Rei	274.500	258.803	94%
Atendimento da Microrregião Curvelo	262.944	252.735	96%
Atendimento da Microrregião Conselheiro Lafaiete	595.794	591.407	99%
Atendimento da Microrregião Divinópolis	898.631	886.181	99%
Atendimento da Microrregião Itaúna	484.819	466.887	96%
Atendimento da Microrregião Metropolitana	2.149.349	2.119.872	99%
MG- Desenvolvimento econômico territorial - Sertão de Minas	491.690	439.887	89%
Total	11.060.662	10.808.189	98%

Fonte: SME

Atendimento de Microrregião: A região centro é a região de maior concentração populacional de Minas Gerais. Seus indicadores sociais são quase todos, maiores que a média do estado. Representa 13% do território mineiro, 36% da população mineira e no SEBRAE/MG, é representada pela Regional Centro com 142 municípios e 7 microrregiões.

No âmbito da Regional Centro, são executados, diversos projetos, entre eles os Territoriais de Microrregião. Estes projetos tem por objetivo, assessorar e orientar empreendedores individuais, micro e pequenas empresas, produtores rurais e potenciais empresários com ou sem atividade econômica e potenciais empreendedores sobre gestão de pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, por meio de soluções que promovam a competitividade e seu desenvolvimento sustentável.

Os recursos destinados a estes projetos foram aplicados na realização de eventos e de ações presenciais, que contemplam principalmente os atendimentos realizados nos PA's, consultorias de gestão, cursos de metodologia aberta e fechada além de palestras de temas variados. Também realizamos e apoiamos diversas ações com parceiros, onde podemos destacar o programa de capacitação empresarial, campanha de recuperação de crédito, mapeamento dos centros comerciais de Belo Horizonte, atualização do cadastro industrial MG 2015/2016, gestão e competitividade 2015, programa de apoio a produtividade, 10º FIPEN.

No município de Belo Horizonte, demos continuidade ao programa comida de rua, com vistas a melhorar a gestão dos negócios dos Microempreendedores Individuais do setor de alimentação fora do lar, gerando empreendimentos sustentáveis e promovendo sua consolidação no mercado. O programa finalizou em junho deste ano e teve 104 empresários do setor capacitados. Realizarmos também o curso de formação inicial continuada para MEI em parceria com Ministério do Desenvolvimento Social, Ministério da Educação, Secretaria da MPE, Prefeitura de Belo Horizonte e Governo do Estado com 25 alunos e carga horária de 160/hs.

Também em Belo Horizonte, na Serraria Sousa Pinto aconteceu nos dias 30/09 e 01/10 de 2015 o eXchange SEBRAE. Um evento que promoveu de forma interativa e simultânea a troca de experiências, conhecimento e geração de novos negócios para empresários e empreendedores de

vários segmentos. O eXchange SEBRAE também contou com a realização do Startup Week, I Fórum Mineiro de Startups, o Demoday Minas e a II Rodada Internacional de Negócios RMBH. Participaram do evento, 2402 empreendedores e empresários de todo Estado.

É importante ressaltar que, dentro das atividades realizadas por estes projetos, foram atendidas 47.410 pessoas jurídicas.

Em 2015, estes projetos tiveram uma execução orçamentária acima dos 90%, o que não gerou inconsistências. Quanto às metas de atendimento, tivemos apenas duas métricas divergentes em quatro projetos distintos, a saber: número de cursos teve a execução superior nos projetos de Itaúna e de Curvelo e número de seminários, teve uma execução acima do previsto nos projetos de Curvelo e da Metropolitana. Estas divergências ocorreram em função da otimização na utilização dos recursos e das agendas dos instrutores da regional, o que ainda possibilitou atender um número maior de clientes / público alvo dos projetos dentro destas ações. Quanto ao número de pessoas jurídicas atendidas, acreditamos que por um equívoco no dimensionamento da divisão das metas para as microrregiões os projetos da Capital, Capital Treinamento e Divinópolis, tiveram uma execução superior ao previsto e os projetos de Conselheiro Lafaiete, São João Del Rei, Itaúna, Sete Lagoas, e Metropolitana, ficaram com a execução inferior ao previsto. Reiteramos que estas divergências, não comprometeram o orçamento dos projetos bem como o alcance dos objetivos estabelecidos.

As demais métricas não citadas os números estão de acordo com o parâmetro determinado.

MG - Desenvolvimento econômico territorial - Sertão de Minas: O projeto está inserido em um território localizado na região central do Estado de Minas Gerais, caracterizada pelo cerrado e posição geográfica privilegiada, que liga a região aos três Estados da região Sudeste e a Brasília. O território do projeto é composto por 18 municípios: Abaeté, Augusto de Lima, Biquinhas, Buenópolis, Cedro do Abaeté, Corinto, Curvelo, Felixlândia, Inimutaba, Joaquim Felício, Monjolos, Morada Nova de Minas, Morro da Garça, Paineiras, Pompéu, Presidente Juscelino, Santo Hipólito e Três Marias. População total estimada em 247.540 habitantes, sendo 73,75% urbana. Somente Curvelo com 74.219 têm mais de 30 mil habitantes. 8 dos 18 municípios tem menos de 5.000 habitantes.

O objetivo do Projeto é fortalecer a economia por meio do atendimento aos pequenos negócios, contribuir com o desenvolvimento econômico, desenvolver e fortalecer atividades produtivas locais geradoras de emprego e renda, fomentar o empreendedorismo, contribuir com a inclusão produtiva e geração de novos negócios. Os recursos deste Projeto foram aplicados na realização de ações que contemplam seu objetivo.

Realizamos e apoiamos diversas ações com entidades parceiras: SUPERLEITE 2015 em parceria com o Sindicato dos Produtores Rurais de Pompéu de 15 a 19/07/2015 com destaque para o potencial da produção leiteira da região, reunindo em um só local criadores de raças bovinas, representantes das indústrias de laticínios, insumos, laboratórios e equipamentos agrícolas com 52 empresas expositoras. Apoio e capacitação aos Produtores Rurais com orientações sobre genética, nutrição, qualidade leiteira, tecnologias aplicadas ao setor e gestão da propriedade rural. Os leilões da SUPERLEITE movimentaram R\$ 708.600,00 além das negociações de máquinas, implementos agrícolas, insumos, produtos e serviços do agronegócio. Foram registrados 18.527 participantes no evento.

Em Curvelo, implantação do Programa de Desenvolvimento Econômico e Territorial integrando o setor público, privado e o terceiro setor, com ênfase no estabelecimento de um ambiente favorável a

atuação das MPE's e dos pequenos negócios através do CODEC – Conselho de Desenvolvimento Econômico de Curvelo e Região.

Em Corinto, região que explora cristais e quartzo, utilizado nas mais diversas aplicações tecnológicas, realizamos Palestras e Seminários junto aos Empresários, Empreendedores, MPE's, MEI's e Cooperados da UNIQUARTZ com objetivo de fortalecer o Setor mineral e criação do APL Mineral em Corinto e região.

Dentre as atividades realizadas neste Projeto, conforme dados do SME – Sistema de Monitoramento Estratégico foram atendidas: 945 MPE's; 1.619 Potenciais Empresários; 03 Cursos; 04 Missões Empresariais; 30 Palestras com 2.669 participantes, sendo 884 de pequenos negócios e 1.480 de Potenciais Empresários; 02 Seminários de Desenvolvimento Econômico de Territórios e Inovação dentre outras ações que compõe o Projeto.

As referidas inconsistências do resultado final entre o planejado e executado no exercício se justificam devido à otimização dos recursos, no qual fizemos mais com menos, utilizando estratégias de atuação que foram significativas para o projeto sem prejudicar de forma alguma seus objetivos e resultados esperados. Desta forma, tivemos a realização de 89% do orçamento previsto.

Devido a aprovação do projeto, início das atividades e ações terem sido a partir de junho/2015 e com o planejamento de agenda 2015 dos nossos Instrutores internos já realizadas e comprometidas com as demais microrregiões/Regional Centro, as metas referente à consultoria, curso e oficina apresentaram as referidas inconsistências.

Desta forma, buscamos alternativas estratégicas em conformidade com o projeto, objetivos e resultados, otimizando nossos Instrutores internos e priorizando o aumento das nossas metas previstas com palestras, atendendo um número maior de pessoas e municípios inseridos no projeto e em nossa microrregião.

Quanto às inconsistências das metas previstas em feira e missão/caravana, deve-se ao fato que, conforme o alinhamento das ações/atividades e segmentações do nosso público alvo e dos objetivos do projeto, as duas metas previstas das feiras foram direcionadas para duas missões que tinham o mesmo fundamento, objetivo e principalmente os resultados positivos que esperávamos, vindo desta forma, otimizar também os recursos do referido Projeto.

Nossas ações foram realizadas dentro do prazo previsto e mesmo com as divergências, atendemos um número maior de clientes e pessoas que são público alvo do projeto e principalmente alinhado e em conformidade com os resultados e objetivos que foram estabelecidos.

Tabela 66: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL JEQUITINHONHA E MUCURI

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Atendimento da Microrregião Nanuque	109.458	105.572	96%
Atendimento da Microrregião Diamantina	542.145	520.038	96%
Atendimento da Microrregião Capelinha	300.000	295.470	98%
Atendimento da Microrregião Teófilo Otoni	481.070	464.226	96%
Atendimento da Microrregião Araçuaí	25.108	24.927	99%
Atendimento da Microrregião Almenara	75.000	69.208	92%
Setorial Agronegocios - Nanuque	55.700	52.569	94%
MG - Desenvolvimento econômico territorial - Vale do Jequitinhonha	937.128	780.016	83%
MG - Desenvolvimento Econômico Territorial - Vale do Mucuri	566.171	466.296	82%
Total	3.091.780	2.778.322	90%

Fonte: SME

Atendimento de Microrregião: A Regional Jequitinhonha e Mucuri é composta por 80 municípios no nordeste do Estado e para fins de atendimento às peculiaridades regionais é dividida em seis microrregiões, sendo elas: Almenara, Araçuaí, Capelinha, Diamantina, Nanuque e Teófilo Otoni e um centro de serviço em Turmalina. Este território devido ao seu baixo dinamismo econômico e social, conforme indicadores (IDH e IMRS) é considerado um grande desafio para todos os governantes, independente da esfera na qual se encontre. Questões como baixo índice de adensamento empresarial, empreendedorismo por oportunidade e desenvolvimento industrial, tornam instituições como o SEBRAE/MG agentes indutores do desenvolvimento socioeconômico deste território.

Visando minimizar os indicadores negativos, o SEBRAE/MG atua na região de forma ativa, através do incentivo ao empreendedorismo, formalização e na melhoria constante do ambiente de negócios.

No decorrer do ano de 2015, os Projetos Atendimento Territoriais da Regional Jequitinhonha e Mucuri realizaram 04 turmas de EMPRETEC, 29 cursos de metodologia fechada, 38 oficinas, 47 palestras, 17 seminários, 07 missões empresariais, 9.053 orientações técnicas e 5.077 horas de consultoria.

Devido à estratégia de atendimento ao cliente, as métricas orientação técnica, missão e curso, atingiram execução acima do previsto. Ressalto que a execução acima do previsto das métricas citadas tem como principal fundamento a consolidação do SEBRAE/MG como entidade de apoio a micro e pequenas empresas dos Vales, acarretando no aumento significativo da demanda por estas soluções.

Através das formas de atendimento mencionadas e quantificadas acima, os projetos atingiram aproximadamente 7.122 empreendimentos formais e cerca de 3.144 potenciais empreendedores. O número de empreendimentos formais atendidos corresponde a 18% do universo de empresas formais estabelecidas na Regional Jequitinhonha e Mucuri.

Como estratégia de transformação econômica e mudança de postura, a Regional Jequitinhonha e Mucuri adotou como premissa a disseminação de práticas inovadoras, através das soluções

SEBRAETEC, principalmente nas microrregiões de Capelinha e Diamantina. Ainda no tangente à disseminação de práticas inovadoras, realizamos neste ano 03 “Seminários – Inovar para Crescer” em Capelinha, Diamantina e Teófilo Otoni, sendo sucesso de público e crítica.

A principal estratégia de atuação nesses projetos foi a do atendimento direcionado e personalizado, baseado no conhecimento prévio da demanda do cliente e na indicação correta da solução (Portfólio SEBRAE) a ser implantada. Além disso, a celebração de parcerias estratégicas, principalmente com as Associações Comerciais e CDL renderam bons frutos.

Além dos expressivos resultados mencionados acima, os projetos atingiram a execução financeira prevista.

MG – Desenvolvimento Econômico Territorial – Vale do Jequitinhonha: O vale do Jequitinhonha localiza-se a nordeste do Estado de Minas Gerais e divide-se em três regiões: Alto, Médio e Baixo Jequitinhonha. Como característica marcante desta região, torna-se imperioso citar a grande quantidade de pequenos produtores rurais de vários tipos de produtos, com pouco ou nenhuma organização na produção. Outra característica é o elevado número de pequenos municípios, que na sua maioria não superam dez mil habitantes e com prefeituras de estruturas bastante precárias.

Os desafios relacionados a este território são espantosos, como: queda na taxa de fecundidade, intenso êxodo rural, baixa densidade populacional, baixo dinamismo econômico, baixos IDH, alta dependência de recursos decorrentes de transferências governamentais, etc.

No entanto, a realidade socioeconômica revela um contraste entre suas potencialidades e seu baixo desenvolvimento humano. Seu subsolo é promissor em recursos minerais diversos, seu patrimônio histórico e cultural é referência no estado e no país, seu artesanato é diversificado e expressivo e seus atrativos turísticos revelam uma região com grande potencial para o desenvolvimento, além do seu potencial para a agricultura irrigada.

Com o objetivo de dinamizar a economia da região do Vale do Jequitinhonha por meio do atendimento aos pequenos negócios visando contribuir com o desenvolvimento econômico e transformação da realidade local, o SEBRAE/MG tem atuado neste território com o projeto “MG – Desenvolvimento Econômico Territorial – Vale do Jequitinhonha”. O projeto atende 29 municípios, com uma população estimada em 376.946 habitantes e cerca de 14.640 empreendimentos formais.

Foram realizados 08 cursos de metodologia fechada, 26 palestras, 26 oficinas, 18 seminários, 04 missões empresariais e 82 horas de consultoria.

Durante o primeiro ano de execução, o projeto atendeu 1627 empreendimentos formais, sendo 437 microempreendedores individuais, 613 microempresas, 64 empresas de pequeno porte e 513 produtores rurais. Foram atendidos também 1.119 potenciais empreendedores, através das ações acima citadas.

O projeto contribuiu de forma ativa na busca pela melhoria do ambiente de negócios do território, através da implementação e potencialização da Lei Geral das MPE em 05 municípios, no incentivo ao aumento do percentual de compras das MPE em Pontos dos Volantes e no apoio a capacitação (Curso de AD básico e avançado), nomeação e elaboração de planos de desenvolvimento estratégicos para 03 Agentes de Desenvolvimento. Por fim, vale resaltar a intensificação da parceria com as entidades representativas de classe, através do desenvolvimento do desenvolvimento do planejamento estratégico.

As métricas e entregas ficaram abaixo do previsto devido ao curto período disponível para execução, haja vista que as ações iniciaram apenas no segundo semestre do ano de 2015.

A execução orçamentária do Projeto MG – Desenvolvimento Econômico Territorial – Vale do Jequitinhonha ficou abaixo do previsto, devido à disponibilização dos recursos apenas no segundo semestre de 2015.

A disponibilização tardia dos recursos impactou negativamente a execução financeira do projeto, impossibilitando a aplicação dos recursos conforme previsto, principalmente nas ações de articulação institucional, pois a negociação com os entes públicos iniciaram somente após a efetivação do projeto impedindo assim a conclusão de algumas ações ainda no ano de 2015.

MG – Desenvolvimento Econômico Territorial – Vale do Mucuri: O Vale do Mucuri encontra-se na porção leste do Estado, sendo composto por 25 municípios e com uma população estimada em 426.605 habitantes. Desta população 35% vivem na zona rural. Este volume populacional rural associado à fertilidade de suas terras, torna o agronegócio uma grande potencialidade econômica, com destaque para a pecuária de leiteira, não só por ser geradora de renda e ocupação de pessoas, mas também pelo desenvolvimento adicionado a genética do gado de leite, o que tornou esta região referência no setor. Outros setores do agronegócio são estratégicos para a economia regional, como a apicultura e a criação de pequenos animais. Apesar da importância do setor, vale mencionar a baixa produtividade da região como um dos gargalos existentes para o desenvolvimento.

Setores como mineração, comércio e serviços exercem papel fundamental na diversificação da economia, com destaque para os serviços médicos e educacionais, que fazem de Teófilo Otoni, cidade polo e de extrema relevância para a estabilidade e o desenvolvimento econômico da região.

Como fator negativo, temos a obrigação de citar os índices desfavoráveis abaixo da média do estado e do país e a informalidade presente em todos os segmentos econômicos da região, que certamente comprometem o desenvolvimento, pois limitam empresários e empreendedores no aproveitamento das potencialidades da região. Do ponto de vista do desenvolvimento econômico, o projeto “MG – Desenvolvimento Econômico Territorial – Vale do Mucuri” se apresenta como continuidade, visto que o SEBRAE/MG tem realizado ações com esse objetivo nesta região.

Através das ações propostas neste projeto, realizamos 21 palestras, 3 cursos, 17 oficinas, 4 seminários, 2 missões empresariais e 1 rodada de negócios.

Durante o primeiro ano de execução, o projeto atendeu 778 empreendimentos formais, sendo 163 microempreendedores individuais, 346 microempresas, 45 empresas de pequeno porte e 224 produtores rurais. Foram atendidos também 774 potenciais empreendedores, através das ações acima citadas.

Como ação de destaque cito o III – Simpósio de Leite a Pasto do Nordeste Mineiro, ocasião em que tivemos reunidos no Expominas mais de 520 participantes, sendo 224 produtores rurais e 56 empresas formais do setor, representando mais de 30 municípios da região. Também como destaque cito a melhoria no ambiente legal, através da implementação da Lei Geral em 5 municípios, o aumento do volume de compras das MPE, a capacitação (curso de AD básico e avançado) e a nomeação de 4 Agentes de Desenvolvimento.

As métricas e entregas ficaram abaixo do previsto devido ao curto período disponível para execução, haja vista que as ações iniciaram apenas no segundo semestre do ano de 2015.

A execução orçamentária do Projeto MG – Desenvolvimento Econômico Territorial – Vale do Mucuri ficou abaixo do previsto, devido à disponibilização dos recursos apenas no segundo semestre de 2015.

A disponibilização tardia dos recursos impactou negativamente a execução financeira do projeto, impossibilitando a aplicação dos recursos conforme previsto, principalmente nas ações de articulação institucional, pois a negociação com os entes públicos iniciaram somente após a efetivação do projeto impedindo assim a conclusão de algumas ações ainda no ano de 2015.

Tabela 67: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL NOROESTE

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Atendimento da Microrregião Paracatu	547.160	503.973	92%
Atendimento da Microrregião Unaí	406.370	396.779	98%
MG - Desenvolvimento Econômico Territorial - Noroeste de Minas	497.720	448.128	90%
Total	1.451.250	1.348.880	93%

Fonte: SME

Atendimento da Microrregião Paracatu: O Projeto Atendimento a Empresários e Empreendedores da Microrregião de Paracatu atendeu plenamente aos objetivos propostos, capacitando as MPE's e Microempreendedores Individuais de 10 municípios que integram o território. As capacitações foram realizadas no ponto de atendimento e também em locais definidos pelos parceiros, como as Associações Comerciais, Agências de Desenvolvimento, Prefeituras e Cooperativas de Crédito. Foram realizados seminários, oficinas, palestras e cursos, dentre outros, com foco na gestão de pequenos negócios e empreendedorismo.

As estratégias utilizadas para cumprimento dos objetivos propostos foram reuniões de sensibilização, utilização de mídia e mapeamento de entidades, além da participação em eventos promovidos por parceiros do SEBRAE/MG na região.

Como metas físicas pré-estabelecidas do Projeto Atendimento a Empresários e Empreendedores de Paracatu-MG, tivemos 2 divergências apresentadas. No caso das Orientações Técnicas estavam previstas 1.020 e foram realizadas 2.003. O percentual de orientações realizadas superior ao planejado se deve à estratégia adotada pelo SEBRAE/MG frente à necessidade de atendimento ao MEI, o que possibilitou acesso do cliente a várias informações pertinentes a sua atividade. A discrepância se deu porque não foi inclusa no SGE a nova perspectiva de público. Em relação aos Cursos estavam previstos 4 e realizados 3. O ocorrido foi pelo redirecionamento para atividades de Orientação técnica.

Através da execução das ações planejadas no referido projeto, foi possível compreender a importância do relacionamento com os parceiros tendo em vista sua capilaridade, o que possibilitou a mobilização e o envolvimento do público alvo. Dessa forma, identificamos a necessidade de capacitar estas entidades com o objetivo de fortalecê-las, o que foi feito em 2015, através do MEET UP.

Destacamos a importância do projeto para o público alvo, que além de buscar novas parcerias públicas e privadas, possibilitam novas atuações e conhecimento do próprio território pela equipe envolvida, o que facilitará a aproximação do SEBRAE/MG junto aos pequenos negócios.

Atendimento da Microrregião Unaí: O Projeto Atendimento a Empresários e Empreendedores da Microrregião de Unaí atendeu plenamente aos objetivos propostos, capacitando as MPE's e Microempreendedores Individuais de 12 municípios que integram o território. As capacitações foram realizadas no ponto de atendimento e também em locais definidos pelos parceiros, como as Associações Comerciais, Agências de Desenvolvimento, Prefeituras, Associações de Contadores, Associações Rurais, Sindicatos e Cooperativas de Crédito. Foram realizados seminários, oficinas, palestras e cursos, dentre outros, com foco na gestão de pequenos negócios e empreendedorismo.

As estratégias utilizadas para cumprimento dos objetivos propostos foram reuniões de sensibilização, utilização de mídia e mapeamento de entidades, além da participação em eventos promovidos por parceiros do SEBRAE/MG na região.

Os resultados obtidos foram satisfatórios, tendo em vista as avaliações realizadas durante os momentos de capacitação, além dos relatos informais de parceiros. O cumprimento de metas teve a intervenção de novas estratégias adotadas de acordo com o foco de atuação e o redirecionamento de ações do SEBRAE/MG. Houve divergências em Orientações Técnicas onde estavam previstas 1630 e foram realizadas 2025. Como justificativa, realizamos ligações e entregas de cartilhas no final de ano que foram intensificadas para o atingimento das metas mobilizadoras como estratégia do Estado. Em relação aos Cursos estavam previstos 14 e realizados 11. O ocorrido foi pela baixa adesão do público alvo, faltando então apenas o devido ajuste no SGE. Já no caso das Missões onde estavam previstas 3 e realizamos 5, a divergência aconteceu devido à demanda de duas missões, realizadas de forma estratégica pelo SEBRAE/MG, faltando a inserção na previsão do projeto.

Através da execução das ações planejadas no referido projeto, foi possível compreender a importância do relacionamento com os parceiros tendo em vista sua capilaridade, o que possibilitou a mobilização e o envolvimento do público alvo. Dessa forma, identificamos a necessidade de capacitar estas entidades com o objetivo de fortalecê-las, o que foi feito em 2015, através do MEET UP (Encontro do SEBRAE/MG com parceiros e stakeholders).

Destacamos a importância do projeto para o público alvo, que além de buscar novas parcerias públicas e privadas, possibilitam novas atuações e conhecimento do próprio território pela equipe envolvida, o que facilitará a aproximação do SEBRAE/MG junto aos pequenos negócios.

MG - Desenvolvimento Econômico Territorial - Noroeste de Minas: O Projeto DET – Desenvolvimento Econômico Territorial do Noroeste teve como objetivo dinamizar a economia por meio do atendimento aos pequenos negócios da região, reforçando a atuação do SEBRAE como Agência de Desenvolvimento em municípios pequenos e com baixo IDH, deixando sua contribuição no desenvolvimento destes.

O trabalho realizado no decorrer de 2015 teve como foco as capacitações voltadas para as MPE's e potenciais empresários, através da parceria realizada com entidades públicas e privadas, Prefeituras Municipais, Agências de Desenvolvimento, Associação de Municípios do Noroeste – AMNOR, Consórcio de Saúde – CONVALES e Gerência Regional de Saúde de Unaí- GRS.

Foram realizados workshops, palestras, oficinas, cursos, encontros, seminários, missões, dentre outros atendimentos nos 22 municípios que integram o referido território. As estratégias utilizadas para cumprimento dos objetivos propostos foram reuniões de sensibilização de parceiros, utilização de mídia, além da participação em eventos promovidos por entidades de representação. Os resultados obtidos foram satisfatórios, tendo em vista as avaliações realizadas durante os momentos de capacitação, além dos relatos informais de parceiros.

Dentre as ações realizadas de maior destaque podemos citar: apoio na criação de 03 ACE – Associações Comerciais e Empresariais, nos municípios de Brasilândia de Minas, São Gonçalo do Abaeté e Varjão de Minas, a realização do Encontro de Oportunidades do MEI de Paracatu e Unaí, além da contribuição e participação direta no Projeto Noroeste Empreendedor, que tem como objetivo principal atuar com pequenos empresários e agricultores familiares que fabricam e comercializam alimentos, tendo em vista a implantação do SIM – Sistema de Inspeção Municipal dos municípios do Noroeste, regulamentando sua atuação em busca de novos mercados.

As metas físicas estabelecidas no projeto DET – Desenvolvimento Econômico Territorial ficaram divergentes ao realizado, devido ao prazo de aprovação dos recursos financeiros para o trabalho. Diante disto houve curto prazo para o planejamento, negociação com os parceiros e realização das atividades. Assim, as ações foram executadas conforme surgimento de demandas e com planejamento sucinto. Analisando os dados extraídos do SME percebemos que as consultorias, cursos e oficinas foram direcionados para os projetos de Atendimento da Regional e que o DET teve como foco ações como missões técnicas, palestras e orientações ao MEI – Micro Empreendedor Individual, porém não foram ajustadas no SGE. É importante enfatizar que os percentuais acima do estimado ocorreram por medidas estratégicas tomadas pelo SEBRAE/MG, para o atingimento das metas mobilizados no âmbito estadual.

Ressaltamos a importância deste projeto para o fortalecimento da governança nos municípios atendidos, bem como das instituições públicas e privadas envolvidas nas ações previstas, focados sempre na necessidade de ampliar o atendimento com excelência aos pequenos negócios por meio da assistência técnica voltada em gestão, inovação, acesso a novos mercados e serviços financeiros.

Tabela 68: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL NORTE

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Atendimento da Microrregião Montes Claros - Noroeste	152.000	149.482	98%
Atendimento da Microrregião Montes Claros - Região Sul	268.600	260.101	97%
Atendimento da Microrregião Montes Claros - Região Nordeste	186.897	176.739	95%
Atendimento da Microrregião Janaúria	184.000	161.215	88%
Atendimento da Microrregião Pirapora	246.010	233.459	95%
Atendimento da Microrregião Montes Claros	198.500	179.180	90%
Atendimento da Microrregião Salinas	125.242	122.303	98%
Atendimento da Microrregião Janaúba	247.734	243.135	98%
MG - Desenvolvimento Econômico Territorial - Norte de Minas	933.327	848.560	91%
Total	2.542.310	2.374.172	93%

Fonte: SME

Atendimento de Microrregião: A Regional Norte de Minas Gerais representa 21,9% do território, com 86 municípios que concentra 8,2% da população e 3,9% do Produto Interno Bruto – PIB (2011) do Estado. Os principais indicadores sociais são: IDH 0,66 com uma renda per capita de R\$ 9.277,00. Os principais centros populacionais da região são: Janaúba, Janaúria, Pirapora, Salinas e Montes Claros, 6ª maior cidade de Minas Gerais, com mais de 390.212 mil habitantes, segundo o IBGE. Dentre as atividades de maior destaque estão a fruticultura e a pecuária de corte e de leite (estes se concentram pontualmente em alguns territórios da Regional). A indústria conta com grandes empresas em segmentos diversos, porém não apresentam integração significativa com a

economia local em todas as regiões. Ainda assim, observa-se potenciais oportunidades nas indústrias atreladas ao extrativismo mineral, metais e à produção florestal (celulose e carvão vegetal). No setor de serviços, as atividades vinculadas à educação, principalmente os cursos de graduação e de saúde apresentam expectativas bastante positivas quanto à sua capacidade de crescimento, já que existe demanda além das capacidades instaladas e projetos de expansão em andamento.

Em 2015, os projetos territoriais da Regional Norte possibilitaram a execução de: 02 eventos “Encontro de Empresários”; 02 grandes Seminários de Inovação (em Salinas e Janaúba); 02 seminários Empretec (01 em Montes Claros e 01 em São Francisco); 03 eventos “SEBRAE em Ação” (Salinas, Janaúba e Pirapora); 53 turmas do Cultura Empreendedora nas Instituições de Ensino, em 23 municípios; 01 vencedor do Prêmio Práticas Sustentáveis, da cidade de Manga; 01 evento Cidades Empreendedoras cidades Criativas; 06 Seminários de Inovação na Agricultura Familiar; 01 empresa de Pirapora vencedora no Prêmio MPE Brasil, a nível estadual; 40 cursos de metodologia fechada; 144 palestras; 130 oficinas; 42 seminários; 20 missões técnicas; 37.545 horas de consultorias, incluindo ações de SEBRAETec, tendo como desdobramentos outras ações de merchandising visual, layout e vitrinismo, dentre outros; implementação da Lei Geral em 04 municípios e regulamentação em outros 09; palestras direcionadas para a “Lei Geral” e para o “Empreendedor Individual”. Todas as ações totalizaram, até 22/12, 15.854 PJ’s atendidos, entre Empreendedores Individuais, Micro Empresas e Empresas de Pequeno Porte, contribuindo com 101,49% das metas que foram estabelecidas para Regional. As ações contribuíram, ainda, para o aumento da capilaridade e o fortalecimento da Marca SEBRAE/MG na região, além de propiciar a prospecção para novos projetos coletivos.

Inconsistências:

Microrregião Montes Claros Noroeste: Empreendimentos Formais - Informo que o projeto iniciou o ano de 2015 com a previsão de atender **580** empresas. Em virtude da aprovação do Projeto DET Norte de Minas no mês de julho, foi necessário diminuir o número previsto de empresas do projeto supracitado para 398. Além disso, optamos por manter o planejamento de cursos, oficinas, palestras e orientação programada para o ano de 2015. E para contribuir no alcance da meta da Regional Norte, foi feito um esforço em gerar um número maior de PJ’s do que o previsto.

Consultoria (SEBRAETec) – Foram realizadas 100% das horas de consultorias previstas, conforme histórico no sistema SGTECH projeto 7169. Porém em função do reprocessamento do SGTECH e SIACWEB os números não aparecem no sistema.

Orientação Técnica – O esforço para gerar fidelização fez aumentar o número de orientação técnica.

Microrregião Montes Claros - Região Sul: Empreendimentos Formais - Em virtude da aprovação do Projeto DET Norte de Minas no mês de julho, foi necessário diminuir o número previsto de empresas do projeto supracitado para 395. Além disso, optamos por manter o planejamento de cursos, oficinas, palestras e orientação programada para o ano de 2015. E para contribuir no alcance da meta da Regional Norte, foi feito um esforço em gerar um número maior de PJ’s, além do previsto.

Orientação Técnica – O esforço para alcançar a meta 7 (fidelização) fez aumentar o número de orientações técnicas, com envolvimento de toda a equipe de trabalho.

Seminários – Estava previsto somente 03 seminários e foi necessária a criação de um quarto seminário para adequação das metas físicas geradas pelo Seminário de Apicultura, pois, foram atendidos 80 empresários (produtores rurais) durante o evento em questão.

Microrregião Montes Claros - Região Nordeste: Empreendimentos Formais - Informo que o projeto iniciou o ano de 2015 com a previsão de atender 701 empresas. Em virtude da aprovação do Projeto DET Norte de Minas no mês de julho, foi necessário diminuir o número previsto de empresas do **Projeto Atendimento da Microrregião Montes Claro - Região Nordeste**, pois parte dos municípios seriam atendidos neste novo projeto. Além disso, optamos por manter o planejamento de cursos, oficinas, palestras e orientação programada para o ano de 2015.

Microrregião Janaúria: No projeto de Atendimento da Microrregião de Janaúria as ações - Empretec, Encontro empresarial e Missão técnica, foram executados de acordo com o planejado, porém, o valor das ações foi menor que o previsto. Por esta razão a execução financeira do projeto foi inferior a 90%. É importante ressaltar que as outras ações do projeto foram executadas como planejado em 2015, e que o número de empreendimentos formais atendidos só foram extrapolado com o objetivo de complementar as metas e cumprir com a meta global da Regional Norte.

Microrregião Pirapora: Em função do Projeto Desenvolvimento Territorial do Norte de Minas – DET ter sido liberado para execução somente no segundo semestre de 2015, tanto o previsto de empreendimentos formais e orientações técnicas do Projeto Atendimento da MR Pirapora foram extrapolados com o objetivo de complementar as metas do DET e cumprir a meta global da Regional Norte.

Microrregião Montes Claros: Empreendimentos Formais - A superação da meta de Empreendimentos formais em 475% se deu em função de termos que transferir um número considerável de PJ para o Projeto DET Norte de Minas que foi aprovado somente após a definição e distribuição da Meta da Regional para todos os projetos que compunham a carteira da Regional em 2015. Com a aprovação do projeto pelo SEBRAE/NA, tivemos que diminuir o número de PJ deste e de vários outros projetos da Regional para compor o DET e não aumentar a meta de PJ da Regional.

Microrregião Salinas: Orientação Técnica - Saliento que tal extrapolação foi em razão da necessidade do aumento do número de orientações técnicas realizadas para auxiliar no cumprimento da meta de fidelização da Regional Norte.

Microrregião Janaúba: Empreendimentos Formais: O número de empresas atendidas foi superior à meta, devido a maior demanda de empresas participantes em eventos promovidos pelo SEBRAE e atendimentos realizados no Ponto de Atendimento. Informo ainda, que os atendimentos desse projeto referem-se ao DET – Desenvolvimento Econômico Territorial, que teve seus recursos antecipados no referido projeto a fim de executar as ações na MR Janaúba antes da sua liberação, que ocorreu em Junho.

Número de Seminários: O Seminário foi consolidado nesse projeto mas o lançamento não foi realizado pela MR Janaúba. Foi consolidado somente um participante, e não foi possível identificar qual é o número da turma, usuário que realizou a consolidação, nem a cidade do evento. No dia 21/12/2015 foi enviado um email para o Vinícius Teixeira (UGE), para que verificasse o erro, mas o mesmo não retornou o email até o encerramento das atividades em 2015.

MG - Desenvolvimento Econômico Territorial - Norte de Minas: O projeto Desenvolvimento Econômico Territorial - Norte de Minas tem como objetivo dinamizar a economia do Norte de Minas por meio do atendimento aos pequenos negócios visando contribuir com o desenvolvimento econômico e transformação da realidade local.

Pode-se destacar como grandes realizações do projeto a criação de uma Rede de Cooperação de Entidades Públicas e Privadas composta de 17 municípios com o objetivo de desenvolver ações coletivas visando o desenvolvimento do território da Serra Geral de Minas Gerais.

Destaca-se também a criação do Grupo de Lideranças públicas e privadas organizadas para desenvolver o turismo nos municípios de Pirapora e Buritizeiro região do Vale do São Francisco.

Entre os municípios de Januária, Itacarambi e São João das Missões, no norte de Minas Gerais, numa área de 56.448,32 hectares está localizado o Parque Nacional Cavernas do Peruaçu, forte atrativo de recursos naturais, geológicos e arqueológicos, considerado um importante destino que atrai turistas nacionais e estrangeiros para pesquisa e exploração devido, principalmente, as grutas que possuem registros rupestres. Após intervenção do SEBRAE/MG com ações de apoio, aconteceram a criação da ADEMESF – Agência de Desenvolvimento do Médio São Francisco, criação da ACE – Associação Comercial e Empresarial de Itacarambi, criação da COOPERAÇU – Cooperativa de Produtos típicos do cerrado do Vale do Peruaçu. O objetivo da intervenção é fomentar o turismo na região, dinamizar a economia local e fortalecer os pequenos negócios no entorno do Parque Nacional Cavernas do Peruaçu.

Outro ponto de destaque foi a capacitação de lideranças públicas, e privadas e do terceiro setor com foco na integração da Região do Alto Rio Pardo.

Estão sendo desenvolvidas ações para formação de lideranças com a criação de uma rede de cooperação denominada Elo com 60 representantes dos setores privado, público e terceiro setor; mapeamento da vocação econômica e estruturação dos setores produtivos na Região de Grão Mogol, onde foi escolhido o município de Cristália como laboratório de boas práticas com vistas a se tornar referência em desenvolvimento econômico territorial.

O projeto DET Norte de Minas totalizou o atendimento a 3.055 empresas. Sendo 1.854 contabilizados no projeto DET e mais 1201 (a transferência das referidas metas para o projeto DET está sendo avaliada pelo SEBRAE/NA) pelos projetos de Atendimento das microrregiões de Janaúba e Salinas em função da antecipação de recursos pelo SEBRAE/MG, enquanto aguardávamos autorização de execução do projeto DET.

O Projeto DET – Regional Norte apresentado ao SEBRAE/NA tinha como previsão de início janeiro/2015. Porém, ocorreu um atraso na liberação do referido Projeto, o que nos levou a executar as métricas físicas e orçamentárias com recursos do SEBRAE/MG, como antecipação de recurso do Projeto DET – Regional Norte nas microrregiões de Janaúba e Salinas. Quando ocorreu a liberação do Projeto pelo SEBRAE/NA, em julho/2015, o SEBRAE/MG realizou os ajustes orçamentários necessários. Porém, os ajustes das metas de empreendimentos formais não puderam ser transferidos para o Projeto DET – Regional Norte, ficando os mesmos registrados nos projetos: Atendimento da Microrregião de Janaúba e Atendimento da Microrregião de Salinas. Assim, os números registrados no DET são do período de agosto a dezembro/2015, mas, se pudéssemos transferir os números de ‘empreendimentos formais’ dos referidos projetos de atendimento de Janaúba e Salinas para o DET, como realizado no orçamentário, certamente atingiríamos 100% da referida meta.

Consultorias, Missões, Palestras, Seminários, Oficinas E Cursos - Justificamos que, em função da necessidade de atendimento à demanda de nossos clientes e do alcance das metas de atendimento a empreendimentos formais e fidelização do Projeto DET – Regional Norte, optamos por realizar ações que nos rendessem um maior número de atendimentos. Assim, as ações priorizadas foram: consultorias, missões, palestras e seminários (o que justifica métrica realizada maior do que a previsão). Vale salientar que, com a estratégia adotada pela Regional Norte, não deixamos de atender ao público alvo do projeto.

Salientamos, ainda, que tal estratégia foi adotada em função do prazo de liberação do Projeto (julho/2015).

As ações ‘cursos’ e ‘oficinas’ ficaram abaixo do previsto em função da capacidade de atendimento da Regional Norte (número reduzido de profissionais qualificados para o atendimento da demanda).

Rodadas De Negócios - Com relação à métrica ‘Rodadas de Negócios’ salientamos que a mesma não foi realizada em razão da falta de demanda por parte do nosso público alvo.

Tabela 69: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL RIO DOCE

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Atendimento da Microrregião Guanhães	211.176	205.227	97%
Atendimento da Microrregião Itabira	292.442	285.673	98%
Atendimento da Microrregião Caratinga	195.128	171.558	88%
Atendimento da Microrregião Ipatinga	1.650.304	1.605.727	97%
Atendimento da Microrregião Aimorés	126.221	106.167	84%
Atendimento da Microrregião Governador Valadares	970.232	961.219	99%
Atendimento do Centro de Serviço de João Monlevade	222.405	214.625	97%
MG - Desenvolvimento econômico territorial - Rio Doce	406.622	399.560	98%
Desenvolvimento de produtores rurais de INHAPIM	2.944	2.943	100%
Total	4.077.474	3.952.699	97%

Fonte: SME

Atendimento de Microrregião: A Regional Rio Doce, instituída em 02/04/2012, é composta por seis Microrregiões: Aimorés, Caratinga, Governador Valadares, Guanhães, Ipatinga, Itabira e um Centro de Serviços, em João Monlevade. Atende a 114 municípios, com universo aproximado de 68.495 Micro Empreendedores Individuais (MEI’s) e 55.676 Micro e Pequenas Empresas (MPE’s). Representa 8,2% do território; 9,8% da população; 13,4% dos municípios e 8,9% do PIB do estado de Minas Gerais.

Caracteriza-se economicamente pela agropecuária, cafeicultura, comércio, prestação de serviços, mineração e siderurgia. Nesse contexto, a Região Metropolitana do Vale do Aço, Itabira e João Monlevade possuem reconhecimento internacional, devido à concentração de grandes empresas como: Aperam South America, Arcelor Mittal, Cenibra, Usiminas e Vale.

A Regional Rio Doce atua no ambiente dos negócios e no desenvolvimento da competitividade sustentável das MPE’s por meio do atendimento individual de mercado, tecnologia, educação e políticas públicas, considerando cada uma de suas características e particularidades.

Em 2015, por meio do estabelecimento de parcerias estratégicas, foram atendidas 17.912 Pessoas Jurídicas. Além disso, foram realizados dois eventos itinerantes SEBRAE em Ação; cinco Seminários EMPRETEC; 19.347 Horas de Consultorias; 40 Cursos; 231 atividades, entre Palestras, Oficinas e Seminários; 20.711 Orientações Técnicas e 94 Projetos SEBRAETEC.

Evidencia-se ainda a realização do Fomento Minas em Ipatinga, cujo objetivo foi a geração de oportunidades para a participação das Micro e Pequenas Empresas nas compras públicas governamentais. Em dois dias de atividades, estiveram presentes 1.550 participantes, com 22 atividades, acontecendo simultaneamente. O destaque do evento foi a participação de quatro

municípios da região, com realização de três Pregões Presenciais e uma Tomada de Preços com Subcontratação Compulsória de MPE, com pagamento direto à subcontratada, ação inédita no Brasil. Além disso, foi realizada uma Rodada de Negócios, com predominância do setor Metalmeccânico, tendo como resultado a geração de cerca de R\$ 50 milhões em expectativas de negócios.

A Semana Nacional de Ciência e Tecnologia, instrumento de capacitação dos empresários de MPE's sobre a temática Inovação, ocorreu em cinco Microrregiões e contou com três Seminários “Inovar para Crescer”, proporcionando o compartilhamento de experiências, networking e ideias de sucesso.

O Projeto Minas Franquia estimulou o mercado de franchising no Vale do Aço com a realização do curso Entendendo Franquias, em parceria com a Associação Brasileira de Franchising. Por meio desta iniciativa, a região recebeu cinco novas empresas franqueadoras.

O instrumento Números de Empreendimentos Formais foi superado em 191%. Tal fato se deve, tanto à efetiva participação de empresas nas ações da Regional Rio Doce, quanto à contribuição das Microrregiões no alcance das Metas Mobilizadoras do SEBRAE/MG, principalmente Governador Valadares e Ipatinga.

A superação do percentual de Horas de Consultorias da Microrregião de Guanhães se explica pelo aumento da demanda deste instrumento pelas empresas de micro e pequeno portes. Na Microrregião de Caratinga, a execução abaixo do previsto ocorreu devido à não integração das Horas de Consultorias do SEBRAETEC, referentes a três projetos no sistema.

As Missões e Caravanas que aconteceram acima do percentual previsto, nas Microrregiões de Guanhães e Ipatinga, se justificam pelo aumento do número de missões que participaram do Fomenta Minas.

Os Cursos e Orientações Técnicas que ocorreram acima do previsto na Microrregião de Itabira devem-se às reprogramações junto aos parceiros, resultando na realização de mais uma capacitação, além de 1.468 orientações técnicas.

No Centro de Serviços de João Monlevade, o parceiro demandou a realização do Seminário de Empreendedorismo, não previsto inicialmente, fazendo com que o instrumento fosse superado.

No âmbito financeiro, as Microrregiões de Aimorés e Caratinga apresentaram suas aplicações orçamentárias abaixo do previsto porque algumas ações previstas nos Projetos Territoriais foram atendidas por meio do Projeto Desenvolvimento Econômico Territorial da Regional Rio Doce (DET), gerando otimização de recursos. Além disso, em Aimorés, o recurso destinado às Palestras Magnas no Projeto Territorial não foi utilizado.

MG - Desenvolvimento econômico territorial - Rio Doce: O projeto Desenvolvimento Econômico Territorial (DET) da Regional Rio Doce tem como proposta um atendimento voltado ao fomento e fortalecimento de atividades produtivas geradoras de emprego e renda e disseminação do empreendedorismo. Suas ações se baseiam no potencial de oportunidades e vocações locais, contribuindo com a inclusão produtiva e a geração de novos negócios. Promove ainda um ambiente favorável ao desenvolvimento de negócios, por meio da aprovação e implementação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas.

As ações do DET contribuem diretamente para excelência no atendimento, focado no resultado para o cliente. Indiretamente promove a educação da cultura empreendedora, devido à sua articulação

com a capacitação empresarial e aplicação das soluções do Programa Educação Empreendedora nos municípios atendidos.

Ressalta-se que, apesar de o projeto ter-se iniciado no segundo semestre de 2015, todas as metas físicas e financeiras foram alcançadas.

Em 2015 atendemos a 881 Empreendimentos Formais, com realização de 553 Horas de Consultorias, 18 Cursos Presenciais, seis Oficinas, 12 Seminários e quatro Missões.

Merece destaque o Fórum de Desenvolvimento Sustentável do Território Rio Doce Krenak (TRDK), que aconteceu em novembro, na cidade de Aimorés. O evento teve cerca de 200 participantes, representantes de entidades públicas e privadas, incluindo prefeitos dos nove municípios que compõem o TRDK, e um representante do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). O público participante superou as expectativas, demonstrando a força de seus ideais comuns, provando que o desenvolvimento pleno do território é mais que possível.

O Fórum foi um desdobramento da Oficina de Convivência realizada em outubro, quando representantes das cidades trabalharam lideranças e parcerias locais para a criação de um Plano de Desenvolvimento do TRDK. A oficina possibilitou o alinhamento das expectativas coletivas e a construção de prioridades de desenvolvimento territorial baseadas na cooperação, por meio do resgate da história desses municípios.

O consagrado economista e fotógrafo Sebastião Salgado foi presença marcante durante o Fórum. Ele discorreu sobre a necessidade de ações coordenadas e conjuntas para o desenvolvimento do TRDK. Porém, apesar da poluição do Rio Doce, em função do rompimento da barragem da Samarco em Mariana, Salgado concentrou-se em apontar soluções para mitigar esses efeitos e gerar sinergia dentre as lideranças presentes.

O instrumento Horas de Consultorias, abaixo do previsto, se justifica porque o Projeto teve início tardio (segundo semestre de 2015) e devido ao baixo índice de procura por parte dos empresários locais.

Já a superação do número de Cursos ocorreu porque a estratégia adotada pela Microrregião culminou no desdobramento de novas ações, com realização de três cursos que não estavam previstos no projeto.

Desenvolvimento de produtores rurais de INHAPIM: A cidade de Inhapim tem uma população rural bastante representativa, sendo a produção agrícola sua principal economia. Por este motivo, o SEBRAE/MG, por meio do Projeto de Desenvolvimento de Produtores Rurais de Inhapim, vem atuando nesse setor com objetivo de alavancar economicamente a riqueza e a organização dos produtores rurais que se encontram concentrados nas comunidades rurais.

A presença do SEBRAE/MG é de fundamental importância para a formação de empreendedores mais competitivos no mercado, aprimorando a gestão do seu negócio. As capacitações e consultorias visam propiciar mudanças comportamentais e estruturais, mostrando para os empresários e parceiros locais a importância de investirem em seus empreendimentos, propiciando sua sustentabilidade, acessando novos mercados e aplicando novas tecnologias.

A partir do ano 2015, o público alvo desse Projeto passou a ser atendido por meio do Projeto Desenvolvimento Econômico Territorial da Regional Rio Doce (DET), dando continuidade às ações que estavam em andamento, sem prejuízos nos resultados inicialmente estabelecidos. Assim sendo, optou-se por seu encerramento.

As inconsistências apresentadas nos instrumentos Números de Missões/Caravanas e Seminários podem ser explicadas devido a erro apresentado no Sistema de Gestão Estratégica (SGE). Para o encerramento do Projeto todas as métricas deveriam ser zeradas, porém essas já citadas não foram permitidas pelo sistema. A unidade responsável, UGE, foi comunicada e fomos orientados a deixá-las da forma que estavam e fizeram a abertura de um Chamado junto ao Nacional para solucioná-la.

Tabela 70: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL SUL

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Atendimento Minas de Oportunidades - Regional Sul	139.000	117.149	84%
Internacionalização das Empresas de Eletroeletrônico de Santa Rita do Sapucaí – MG	267.965	237.699	89%
Ambiente de Inovação para Empresas de Base Tecnológica de Itajubá	922.000	914.736	99%
Atendimento da Microrregião Alfenas	416.750	401.974	96%
Atendimento da Microrregião Santa Rita do Sapucaí	2.099.670	2.091.653	100%
Atendimento da Microrregião São Sebastião do Paraíso	1.215.760	1.143.462	94%
Atendimento da Microrregião Formiga	571.614	522.204	91%
Atendimento da Microrregião Passos	633.120	535.848	85%
Atendimento da Microrregião Varginha	1.063.040	1.045.019	98%
Atendimento da Microrregião Poços de Caldas	354.386	333.397	94%
Atendimento da Microrregião Lavras	831.945	808.376	97%
Atendimento da Microrregião Pouso Alegre	278.532	273.736	98%
Atendimento da Microrregião São Lourenço e Andrelândia	620.650	610.134	98%
Atendimento da Microrregião Itajubá	457.671	437.632	96%
Desenvolvimento do Empreendedorismo e Criação de novas Empresas na Cidade de Santa Rita do Sapucaí	490.000	473.964	97%
Total	10.362.103	9.946.983	96%

Fonte: SME

A Regional Sul do SEBRAE/MG abrange 188 municípios divididos em 11 microrregiões e é a terceira regional com o maior índice de competitividade em Minas Gerais. Neste mesmo critério, os municípios que possuem os maiores índices dentro da regional são: Poços de Caldas, Varginha e Pouso Alegre, respectivamente. A participação territorial do Sul de Minas no Estado é de 12,27%, no PIB 14,6% sendo o PIB per capita de R\$ 18.353 e com uma população total de 3.206.163 habitantes. Existem na região algumas cadeias produtivas nas quais a maioria já possui alguma atuação junto com o SEBRAE: cana, malharia, confecção, turismo, calçados, eletroeletrônico, café, leite e lingerie. Há também algumas oportunidades de novos negócios com potencial para desenvolvimento e que também já possuem algumas ações realizadas junto à instituição: metal mecânico, educação, saúde, alta tecnologia, dentre outros. O cooperativismo possui representatividade com destaque para os ramos agropecuário, crédito e saúde. Outro fator que também favorece o desenvolvimento da região é a existência de empresas âncoras em todas as microrregiões e em diversos setores como educação, comércio exterior, cooperativas, indústrias automotivas e alimentícias, etc., além das incubadoras, totalizando 6 na região, 2 núcleos/centros de empreendedorismo e 1 parque tecnológico que está em fase de construção.

Atendimento Minas de Oportunidades: tem o objetivo de integrar os eventos de atendimento empresarial, visando alinhar as soluções que possam contribuir para a gestão do empreendimento. A

atuação em 2015 foi alinhada aos focos estratégicos de contribuir para conquista e ampliação de mercados das micro e pequenas empresas, para a promoção do crescimento dos pequenos negócios e da intensificação de parcerias estratégicas.

Foram realizados 2 Encontros Regionais de Presidentes e Executivos da Federaminas nos municípios de Varginha e São Lourenço com objetivo de apresentação do território, dos trabalhos realizados e elaboração do plano de ação envolvendo as associações comerciais filiadas à Federaminas junto ao empresariado regional e apoio em ações com foco na Inovação como o Congresso de Desenvolvimento, Produtos e Inovação realizado em Itajubá no mês de setembro.

Também foram realizados 9 Seminários de Inovação com painel Cases de Sucesso SEBRAETEC com tema Inovar para Crescer nos quais juntamente com parceiros locais tiveram a participação de empresários e empreendedores que fizeram do evento um encontro de conhecimento e troca de experiências. Os seminários foram realizados em Alfenas, Formiga, Santa Rita do Sapucaí, Poços de Caldas, São Sebastião do Paraíso, São Lourenço, e Varginha.

No ano de 2015 este projeto recebeu aporte de recurso CSN Gestão SEBRAETEC para realização de Seminários sobre Inovação e Programa SEBRAETEC. Dois seminários previstos nas microrregiões foram cancelados e conseguimos aprovar junto à UAIS a devolução do recurso referente a estas ações, tal devolução consta na versão 38 da Planilha SEBRAETEC, enviada no dia 14/12/15. No entanto, a devolução aprovada no valor de R\$ 18.100 não foi alterada no SGE por erro técnico do gestor do projeto, comprometendo assim a sua execução.

Internacionalização das empresas de Eletroeletrônico de Santa Rita do Sapucaí – MG: tem por finalidade promover a competitividade das MPE do APL através do mercado internacional, diante disso uma das ações mais importantes é a construção de estratégia de aproximação de comercialização com o mercado que são as participações em Feiras Internacionais realizadas no Brasil, tais como Feiras Exposec e Hospitalar que aconteceram, respectivamente, em 12 a 14 de maio e 19 a 22 de maio de 2015.

Os objetivos dos projetos foram atingidos e os resultados alcançados com êxito. As inconsistências que por ventura sejam apuradas após o fechamento oficial dos relatórios serão justificadas conforme necessário.

O recurso aprovado para este projeto foi através de IN junto ao SEBRAE/NA e a previsão de sua conclusão era para o ano de 2014. No entanto, duas ações do projeto sendo elas a participação nas feiras Exposec e Hospitalar aconteceram, respectivamente, nos períodos de 12 a 14 e 19 a 22 de maio de 2015. Sendo assim, devido ao princípio contábil da competência, ou seja, toda e qualquer despesa ou receita só poderá ser apropriada, dada sua efetiva realização, foi necessário reincorporar o saldo de recursos do ano de 2014 no cenário de 2015. Mesmo conseguindo negociar os valores das feiras e sabendo que a execução seria a menor não foi possível alterar o valor a ser reincorporado por tratar-se de recurso aprovado em IN.

Ambiente de Inovação para Empresas de Base Tecnológica de Itajubá: foi criado com o objetivo de contribuir com o desenvolvimento das empresas de bases tecnológicas de Itajubá, tendo como foco estratégico fortalecer as empresas em competitividade com ações de certificação de produtos e processos; desenvolver canais de distribuição e acesso a mercado dos produtos; aumentar o grau de inovação das empresas de base tecnológica de Itajubá através da capacitação dos empresários com ênfase em inovação, qualidade, finanças, marketing e planejamento estratégico; buscar parcerias junto aos órgãos públicos e municipais para o incentivo a inovação tecnológica; e aumentar o grau de inovação das empresas de base tecnológica de Itajubá em ênfase em inovação.

Em 2015, o projeto contou com ações pontuais de fundamental importância para as empresas. Foi realizada a agenda de relacionamento onde estiveram presentes o MCTI, INSEED, EDP e IBM como empresas/entidades âncora que também tiveram a oportunidade de palestrar sobre os temas:

- MCTI: Inovação Panorama Nacional / Informações Estratégicas do MCTI
- INSEED: O Fundo de investimento CRIATEC III / O cenário de investimento atual
- EDP: Mudanças do setor elétrico no mundo, insights para o Brasil / A área de inovação e P&D da EDP
- IBM: CAMSS - Cloud Analytic Mobile Social Security

Na agenda houve rodadas de negócio, apresentação de projetos por parte das empresas e uma grande oportunidade de investimentos para as empresas participantes.

Outra ação importante foi o Seminário de Inovação realizado em parceria com a UNIFEI com o intuito de promover a inovação dentro das organizações sejam em processos, produtos ou gestão salientando as oportunidades emergentes para empresas inovadoras. Neste evento houve participação de um grande envolvimento da área acadêmica (doutores, mestrandos, graduandos, etc), pequenas empresas e o apoio efetivo das entidades de classe. Ainda neste evento foram realizados minicursos voltados para a inovação como diferencial competitivo e alguns cases de sucesso.

O SEBRAETEC foi uma ação que contribuiu significativamente para atingir os objetivos do projeto. Foram liberados 19 projetos SEBRAETEC – Ambiente de Inovação no ano de 2015, sendo 15 deles para aperfeiçoamento e 4 para Inovação. Este foi o projeto com maior número de empresas apoiadas e também maior aporte de recursos, todos com resultados positivos.

Para a realização das ações o SEBRAE contou com a parceria da SECTES, UNIFEI, INCIT, Prefeitura de Itajubá, RETIC, SIMMMEI, NIT – FEPI, FEPI, MCTI.

Considerando o cenário apresentado e as ações realizadas, o projeto atingiu as expectativas para o ano de 2015 tanto em resultados obtidos quanto em realização financeira.

Atendimento de Microrregião: Os 11 projetos territoriais de microrregião visam assessorar e orientar os empreendedores e empresários no planejamento, formalização e implantação de novos empreendimentos e promover a melhoria da gestão empresarial das micro e pequenas empresas. Em 2015 foram realizadas diversas ações com foco em mercado, inovação, empreendedorismo, finanças e gestão. Destacam-se algumas com maior relevância: lançamento da Quinta Gerencial na MR Varginha, na qual todas as quintas-férias há uma programação diferenciada para o empreendedor/empresário; lançamento de 5 novas franquias através do Programa Minas Franquia; Festival Gastronômico de Carrancas; Rota do Sabor Goumert em Varginha; SEBRAE Integra para um grupo de 15 autoescolas de Varginha; Caso de Sucesso em Design – Master Pizza em Arcos; 6 seminários da SNCT; 10 seminários Empretec; e diversas outras ações como Dia de Campo, Cultura da Cooperação, Central de Negócios, SEBRAE Mais, Semanas Empresariais, do MEI e da MPE. Outra ação de destaque foi o Movimento Compre do Pequeno, uma campanha nacional na qual no período de 5 de agosto até 5 de outubro foram realizadas diversas abordagens para estimular a compra das MPE. O Sul de Minas esteve representado também no Prêmio MPE Brasil, tendo 1 empresa vencedora na etapa nacional do ciclo 2014 – Laboratório São Luiz, Formiga – e 2 vencedoras na etapa estadual do ciclo 2015 – Excelmetro, Varginha e Biotran, Alfenas. Todas estas ações possibilitaram o atendimento a aproximadamente 41.000 empresas, sendo 9.000 com soluções específicas de inovação e 19.000 empresas fidelizadas.

Microrregião de Passos: A inconsistência orçamentária ocorreu devido a não execução de recurso do Programa SEBRAETec. Foi negociado e aprovado a devolução de R\$ 50.000 junto à UAIS, tal devolução consta na versão 38 da Planilha SEBRAETec, enviada no dia 14/12/15. No entanto, após a aprovação o gestor do projeto retificou que o valor disponível para devolução era de R\$ 44.000, assim sendo foi feita a tentativa de correção do valor a ser devolvido, mas não houve tempo hábil e o projeto não concluiu as alterações no SGE, permanecendo com o orçamento SEBRAETec não executado.

O Projeto Desenvolvimento do empreendedorismo e criação de novas empresas na cidade de Santa Rita do Sapucaí teve em 2015 o ponto alto de sua execução com 2 ações de extrema importância foi a Mostra SEBRAETec, onde conseguimos mostrar a sociedade os projetos de inovação realizados na cidade nos últimos anos e a realização do 1º Startup Z do Brasil, evento de empreendedorismo e inovação para jovens de até 14 anos.

Sobre a execução de 117% nas horas de consultoria aconteceu devido alguns projetos de inovação serem cancelados e o recurso foi destinado a projeto de aperfeiçoamento, como as horas são mais baratas houve esse estouro de horas, isso serve de alerta nas metas para os próximos anos.

Inconsistências Físicas da Regional Sul:

Empreendimentos Formais: Em todos os projetos de Atendimento das Microrregiões as metas foram superadas em função do esforço regional para alcance das metas estaduais. No projeto Atendimento Minas de Oportunidades que a meta não foi alcançada em função de erros de lançamentos, os quais as ações realizadas pelas MR's neste projeto foram lançadas nos projetos de Atendimento das MR's. E no projeto Ambiente de Inovação de Itajubá os atendimentos foram realizados, porém não foi feita a vinculação ao projeto no sistema. A medida de gestão é que em todos os casos é necessário um acompanhamento e monitoramento mais efetivo para evitar erros operacionais como os de lançamento.

Consultoria: Nos projetos Ambiente de Inovação de Itajubá e Atendimento das microrregiões Alfenas, São Sebastião do Paraíso, Passos, Varginha e Itajubá as horas de consultorias executadas a mais se referem a projetos SEBRAETec nos quais as metas foram previstas a menor em relação à quantidade aprovada no SGTECH. Além disso, houve também um esforço de atendimento através de consultorias de gestão para o alcance das metas mobilizadoras em algumas MR's. No projeto de Santa Rita do Sapucaí a execução foi abaixo do previsto devido ao maior volume de aprovações em projetos de inovação, cujo as horas são mais caras, e com isso não foi possível contemplar as horas previstas. No projeto de Formiga as horas foram previstas incorretamente e no final do ano houve o desligamento do gestor o que dificultou o ajuste e acompanhamento das metas em relação à execução. E por fim, no projeto de Poços de Caldas houve problemas na contabilização das horas dos projetos SEBRAETec, foi aberto chamado na UTI, porém o problema não foi solucionado em tempo hábil. A medida de gestão é verificar as horas que foram aprovadas nas propostas dos projetos SEBRAETec para um correto planejamento no SGE.

Cursos: No projeto Ambiente de Inovação de Itajubá, o curso previsto foi lançado incorretamente como oficina. Na microrregião Passos foram lançadas 3 capacitações da cultura da cooperação que não estavam previstas, pois as mesmas tem previsão de encerramento para 2016. Em Varginha, houve um esforço da microrregião em realizar mais ações, uma vez que há consultor na MR semanalmente, para contribuir com as metas mobilizadoras da Regional Sul e consequentemente do Estado. Outro fator que impactou a execução deste projeto é o fato de ter ocorrido troca de gestores durante o ano o que dificultou o ajuste e acompanhamento das metas em relação à execução. E por fim, na MR Itajubá os cursos previstos não foram realizados, pois as ações foram executadas conforme a demanda dos parceiros que optaram pela consultoria de gestão. A medida de gestão é

ter um planejamento mais assertivo em relação às ações que serão executadas, bem como o acompanhamento dos lançamentos.

Missões: No projeto Atendimento Minas de Oportunidades as previsões foram feitas na proposição do PPA 2015-2018 e após replanejamento das ações, as missões foram canceladas e as metas não foram excluídas do SGE. No projeto de Santa Rita do Sapucaí e Varginha uma das missões foi cancelada devido aos ajustes no orçamento do projeto. Em São Sebastião do Paraíso, a inconsistência se deve a erros apresentados pelo SGE durante a proposição do PPA 2016-2019, que impossibilitou os ajustes nas metas do PPA 2015-2018. Em Lavras, foi realizada uma missão no mês de dezembro que não estava no planejamento e em Passos também foi realizada uma missão, com recurso da sede, porém a meta física foi lançada no projeto de atendimento da MR sem previsão no SGE. No projeto Ambiente de Inovação de Itajubá e Atendimento das microrregiões São Lourenço e Formiga, foi feita a previsão acima do executado indevidamente, sendo que neste último houve o desligamento do gestor no final do ano o que dificultou o ajuste e acompanhamento das metas em relação à execução. A medida de gestão é ter um planejamento mais assertivo em relação às ações que serão executadas, bem como o acompanhamento dos lançamentos.

Oficinas: No projeto Ambiente de Inovação de Itajubá a inconsistência se deu pelo fato de ter sido feito o lançamento incorreto de um curso como oficina. Em Passos a inconsistência se deve 3 turmas (233125, 233162 e 233163) que os módulos estavam pendentes de liberação pelo Nacional para integração no SIV, acompanhamos junto à UEEC, mas não foi possível solucionar em tempo hábil. Em Varginha, houve um esforço da microrregião em realizar mais ações, uma vez que há consultor na MR semanalmente, para contribuir com as metas mobilizadoras da Regional Sul e consequentemente do Estado. Outro fator que impactou a execução deste projeto é o fato de ter ocorrido troca de gestores durante o ano o que dificultou o ajuste e acompanhamento das metas em relação à execução. E por fim, em Itajubá 2 oficinas foram canceladas em função do rodízio dos instrutores, as demais optamos pelas consultorias de gestão de acordo com a demanda do ponto de atendimento. A medida de gestão é ter um planejamento mais assertivo em relação às ações que serão executadas, bem como o acompanhamento dos lançamentos.

Orientação Técnica: Em São Sebastião do Paraíso, a inconsistência se deve a erros apresentados pelo SGE durante a proposição do PPA 2016-2019, que impossibilitou os ajustes nas metas do PPA 2015-2018. Nos demais projetos as inconsistências ocorreram devido à intensificação do atendimento, principalmente, junto ao microempreendedores individuais para alcance das metas mobilizadoras. A medida de gestão é ter um planejamento mais assertivo em relação às ações que serão executadas, bem como o acompanhamento dos lançamentos.

Palestra: No projeto Ambiente de Inovação em Itajubá foram realizadas no total 4 palestras dentro do evento Agenda de Relacionamento, porém não foi feito lançamento e nem a previsão adequada. Em São Sebastião do Paraíso a execução ficou a menor, pois uma palestra foi lançada incorretamente como seminário. Em Passos, algumas agendas foram remanejadas no final do ano para atender MEI com as temáticas das palestras gerenciais. Em Pouso Alegre não foi contabilizado a palestra “Crédito Bancário, Uso Consciente” realizada no dia 27/07 devido a problemas de integração do módulo da turma no SIV com o SIACWeb. E em Itajubá e Formiga as previsões foram feitas incorretamente, sendo que neste último houve o desligamento do gestor no final do ano o que dificultou o ajuste e acompanhamento das metas em relação à execução. A medida de gestão é ter um planejamento mais assertivo em relação às ações que serão executadas, bem como o acompanhamento dos lançamentos.

Seminário: No projeto Ambiente de Inovação de Itajubá os seminários foram realizados com a temática de inovação, porém não foram lançados. No Atendimento Minas de Oportunidades as ações foram realizadas, porém as metas de atendimento foram lançadas equivocadamente nos

projetos de Atendimento das MR's. Em São Sebastião do Paraíso a inconsistência ocorreu devido a um erro de lançamento no qual uma palestra foi lançada como seminário. Em Itajubá foi realizado 3 seminários de acordo com as demandas dos parceiros locais e que não estavam no planejamento, sendo elas: um Fórum Econômico, um Seminário de Desenvolvimento Local e um seminário para o Café Empresarial inserido dentro do movimento Compre do Pequeno Negócio. Em Varginha e Formiga as previsões foram feitas incorretamente, sendo que no primeiro caso houve troca de gestores durante o ano e neste último houve o desligamento do gestor no final do ano o que dificultou o ajuste e acompanhamento das metas em relação à execução. A medida de gestão é ter um planejamento mais assertivo em relação às ações que serão executadas, bem como o acompanhamento dos lançamentos.

Tabela 71: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL TRIÂNGULO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Programa Minas Franquia Uberlândia	161.200	157.988	98%
Encontro de Negócios Brasil Central	800.100	657.198	82%
Atendimento da Microrregião Uberlândia	1.208.638	1.158.687	96%
Atendimento da Microrregião Araxá	592.426	548.586	93%
Atendimento da Microrregião Frutal	187.476	185.071	99%
Atendimento da Microrregião Ituiutaba	249.441	246.884	99%
Atendimento da Microrregião Patrocínio	328.759	301.359	92%
Atendimento da Microrregião Uberaba	1.188.904	1.141.465	96%
Atendimento da Microrregião Patos de Minas	752.836	729.843	97%
Ponto de Atendimento da Microrregião de Uberlândia	6.000	5.270	88%
MG - Desenvolvimento econômico territorial - Pontale Paranaíba Mineiro	877.426	778.534	89%
Total	6.353.206	5.910.885	93%

Fonte: SME

Programa Minas Franquia Uberlândia: Com o objetivo de estimular o mercado de franquias em Minas Gerais, oferecendo às micro e pequenas empresas oportunidades de expansão dos negócios, o programa orientou e apoiou na estruturação de empresas com potencial de crescimento, para que se tornem franqueadoras.

Em Uberlândia, foram preparadas empresas para processo e sensibilizados potenciais empresários nas seguintes ações:

- Seminário Oportunidades em Franchising: Capacitar e orientar empresários e potenciais empreendedores sobre o tema “franchising” e criar oportunidade de negócios para novas Franqueadoras através da Mostra de Franquias e para o potencial empreendedor conhecer marcas em expansão no mercado. Participaram 18 franqueadoras na amostra e aproximadamente 100 empreendedores no Seminário.
- Consultoria Expansão Franqueadoras: Criação de plano de apoio para preparação das franqueadoras na venda das franquias. Participaram da consultoria 04 empresas
- Programa Consultoria Tecnológica (SEBRAETEC): Consultoria de Merchandising Visual e Layout para criação do modelo de negócio a ser replicado às franquias. Participaram da consultoria 04 empresas.

- Missão Técnica Expo franchising SP: Visita monitorada para aprimoramento técnico-gerencial, realização de contatos comerciais e identificação de oportunidades de negócios na maior feira de franchising do Brasil promovida pela Associação Brasileira de Franchising. Participaram 08 empresas no evento.

- Curso Entendendo Franchising: Por meio de uma linguagem acessível e exemplos práticos, o curso Entendendo Franchising ofereceu um esclarecimento completo dos conceitos básicos do sistema de franchising. Abordou temas como vantagens e desvantagens, técnicas de avaliação para a escolha do melhor negócio, direitos e obrigações expressos na lei de franquias e o papel da ABF como representante oficial do franchising no Brasil. Participaram 55 pessoas, entre empresários e potenciais empresários.

Já foram capacitadas 15 franqueadoras no Programa Minas Franquia com aproximadamente 12 franquias já comercializadas até o momento.

Justificativa meta física:

Empreendimentos formais: 117% da meta realizada em função do interesse de empresas locais em ações desenvolvidas no ano.

Palestras realizadas: Foi realizada palestra não programada, em função do interesse de empresários e empreendedores em conhecer o sistema de franquias, vantagens e desvantagens.

Encontro de Negócios Brasil Central: Grande evento empresarial e de negócios ideal para ampliação de contatos e network, oportunizando a geração de negócios e o fortalecimento do mercado regional. A edição de 2015 foi composta pela: 5º Rodada de Negócio Internacional, 16º Rodada de Negócios Multissetorial, 2º Seminário de Franchising e atividades de capacitação e orientação empresarial.

Já tradicional e com importantes resultados para a economia local, o evento foi sediado em Uberlândia (MG), segundo maior centro consumidor do estado e com uma população de aproximadamente 700 mil habitantes.

O Encontro de Negócios Brasil Central teve como objetivo propiciar um ambiente de negócios favorável às microempresas, empresas de pequeno porte e aos empreendedores individuais da região Brasil Central, promovendo oportunidades de capacitação e ampliação de negócios. A edição de 2015 contou com 6 seminários, consultorias e mostras de franquias e a tradicional Rodada de negócios Multissetorial Brasil Central. Reuniu 369 micro e pequenas empresas fornecedoras de produtos e serviços e 55 grandes compradores nacionais e internacionais, gerando uma expectativa de R\$ 487,8 milhões em negócios.

Nos três dias do evento, além da Rodada de Negócios, 1.616 pessoas participaram de palestras, seminários e oficinas gratuitas sobre franquias, logística e empreendedorismo.

O projeto foi executado na íntegra e atingiu os resultados propostos, porém execução financeira foi abaixo do percentual mínimo indicado de 90%, devido vinculação de recursos CSO aos CSN, através de IN com o SEBRAE/NA, não sendo possível reajustá-lo no final do ano.

O grande volume de contratações ocorreu por meio de agências licitadas de comunicação, eventos e de viagens, durante os meses de setembro e outubro, dificultando a gestão dos valores realizados que divergiram dos empenhados. Houve desistência de empresas âncoras (compradoras nacionais e

internacionais), impactando na aplicação do projeto, pois uma considerável parcela estava alocada em passagens aéreas, hospedagens e alimentação para as empresas participantes.

Outro fator que impactou na execução financeira do projeto, foi a alavancagem que conseguimos junto a Prefeitura de Uberlândia, feita por meio de pagamento direto ao Center Convention, assumindo R\$ 60.000,00 do custo de locação de espaço físico para o evento.

Atendimento de Microrregião: Os projetos em referência, aqui denominados “projetos territoriais” têm como objetivo assessorar e orientar o público alvo sobre gestão de pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, por meio de soluções que promovam a competitividade e seu desenvolvimento sustentável. Esses projetos compreendem as Microrregiões de Araxá, Uberaba e Uberlândia.

A estratégia de atuação dos projetos territoriais definida pela Gerência da Regional Triângulo está sempre em consonância com as diretrizes estabelecidas pelo SEBRAE/MG, trazendo grandes benefícios às MPE's e conseqüentemente contribuindo para o crescimento da economia local.

Em 2015 foram priorizadas ações com foco nos atendimentos às Micro e Pequenas Empresas, orientação para formalização do microempreendedor individual e orientação para os microempreendedores individuais formalizados através de consultorias individuais, oficinas, cursos, palestras, entres outros. Também ações com foco na Educação e Empreendedorismo, prospecção de novos mercados como as agendas de relacionamento e missões, além de ações voltadas para Inovação e Sustentabilidade, sendo que esses eixos fazem parte das prioridades definidas para a Regional.

Dentre as ações realizadas, podemos destacar a Rodada de Negócios multissetorial de Uberaba, que aconteceu em parceria com diversas entidades de classe empresariais. Contou com a participação de 20 empresas âncoras, o que possibilitou 460 agendamentos e uma expectativa de negócios na ordem de R\$ 62 milhões. Destacamos também a 3ª edição do Seminário Inovar para Crescer em Uberlândia que contou com a participação de mais de 800 pessoas jurídicas com vários painéis voltados para inovação, destacando a palestra “Inovação e Imaginação – O futuro do presente” com o Walter Longo. Destaca-se também a atuação no SEBRAETEC, com investimentos na ordem de R\$1.553.000,00. Outro ponto de destaque foi a realização de 05 Seminários EMPRETEC.

Sendo assim, os projetos territoriais da Regional Triângulo executaram diversas ações, como a realização de 77 palestras com aproximadamente 1.959 participantes, 61 oficinas com 1084 participantes. Foram realizados 28 cursos, mais de 20.000 orientações técnicas e mais de 12.000 horas de consultoria, consolidando mais de 17.000 atendimentos a Micros e Pequenas Empresas e Microempreendedores individuais.

Ponto de atendimento da MR Uberlândia: Esse recurso era destinado para despesas de viagens dos consultores internos para atender as cidades ao entorno de Uberlândia. Algumas agendas que estavam programadas foram canceladas a pedido do parceiro. Em função disso a execução ficou em 88%.

Inconsistências físicas: De acordo com a análise acima, percebemos que três ações ficaram abaixo do previsto: No caso das consultorias foi em função das consultorias do SEBRAETec que são consolidadas automaticamente via sistema. Nesse caso a previsão ficou diferente da execução, pois algumas empresas que estavam confirmadas desistiram com o projeto em andamento e no final elas não foram consolidadas; No caso das palestras no projeto Atendimento da microrregião Araxá, uma das palestras foi cancelada a pedido do parceiro e por isso não chegou ao percentual mínimo de

execução; O mesmo fica para os seminários na microrregião de Patrocínio que executou um a menos que a previsão feita em função de mudança de estratégia.

Algumas microrregiões realizaram ações que não estavam previstas no projeto em função de estratégias que foram definidas ao longo do ano e o SGE não foi alterado.

Os demais indicadores estão superando a execução. Foram ações realizadas com o objetivo de alcançar as metas previstas e atender as demandas dos clientes. As ações foram realizadas e o SGE não foi ajustado. Em especial, as metas de empreendimentos formais, foram todas superadas. Esse trabalho foi feito para atingirmos a meta do SEBRAE/MG e a Regional Triângulo conseguiu contribuir de forma significativa, por isso superamos as metas.

MG – Desenvolvimento Econômico Territorial – Pontal e Paranaíba Mineiro: O projeto em referência, aqui denominado simplesmente DET, tem como objetivo, dinamizar a economia da região do Pontal e Alto Paranaíba mineiro por meio do atendimento aos pequenos negócios, visando contribuir com o desenvolvimento econômico e transformação da realidade local. Objetiva também fortalecer as atividades produtivas locais geradoras de emprego e renda, fomento ao empreendedorismo baseado no potencial de oportunidades e vocações locais de maneira a contribuir com a inclusão produtiva e a geração de novos negócios e também, promover um ambiente de negócios favorável por meio da Lei Geral – implementar ou potencializar seus eixos de atuação.

A região do Pontal e Alto Paranaíba é composta por 39 municípios que se complementam em diversos aspectos como características socioeconômicas e demográficas semelhantes e diversidades relevantes a serem trabalhadas de forma unificada e equalizada. Para efeitos de planejamento do SEBRAE/MG, o Pontal do Triângulo compreende as Microrregiões de Ituiutaba e Frutal e o Alto Paranaíba compreende as Microrregiões de Patrocínio e Patos de Minas.

Algumas realizações em 2015 foram destaque deste projeto, a saber. Durante 2 anos o SEBRAE/MG desenvolveu na região Pontal e Paranaíba, um projeto de boas práticas em cooperativismo financeiro que aproximou o SEBRAE/MG dessas instituições e permitiu a articulação entre elas, pois, até então não se dialogavam. Dentre as ações do projeto, havia missões técnicas de referência e reuniões periódicas para inspirar e coletar boas práticas. Através do DET, foi possível formalizar a parceria com a COOPACREDI, cooperativa de crédito, através de uma série de capacitações em inovação e empreendedorismo para atender os cooperados em 4 cidades da Microrregião de Patrocínio e Patos de Minas, sendo elas Patrocínio, Coromandel, Serra do Salitre e Guimarães. A Microrregião de Frutal é uma região com grande potencial na produção do Abacaxi, mas os empresários estavam desarticulados e não haviam ações para o fortalecimento deste segmento. Através do DET, foi possível iniciar um Programa de cultura da cooperação com 30 produtores locais para fomentar um ambiente favorável a criação de uma cooperativa. Além do programa, também foi realizada, a Feira do Abacaxi para dinamizar a economia local. Em Patos de Minas, após a realização de uma turma de Empretec na cidade, formou-se um grupo de empresários que continuou se articulando junto ao SEBRAE/MG local. Através do DET, foi possível promover um curso de desenvolvimento de habilidades gerenciais e a capacitação resultou na formação de um núcleo de participantes do Empretec para discussão de ações como a criação de um cartão de desconto, compras conjuntas, dentre outras para tornar o comércio e os negócios da cidade mais competitivos. Por fim, uma ação importantíssima se deu através da viabilização da participação de empresários da região e organização da Rodada de Negócios do Brasil Central, sendo este o segundo maior evento realizado pelo SEBRAE/MG no estado, fomentando através deste os pequenos negócios da região.

Em se tratando de metas de atendimento, algumas não foram alcançadas de acordo com o previsto no escopo inicial do projeto. Destaco por exemplo, horas de consultoria (61%), número de cursos

(83%), missões e caravanas (33%), oficinas (24%) e rodadas de negócio. Como justificativas, saliento o curto prazo para execução da estratégia, tendo em vista a aprovação do projeto em Junho, além de alterações no planejamento de ações com diversos parceiros da região. Por outro lado a tivemos metas superadas consideravelmente como o número de empresas formais atendidas (previsto 2.340/realizado 4.044), ou seja, percentual de execução de 173%, o número de seminários realizados (previsto 3/realizado 15) e o trabalho de implementação da Lei Geral Municipal onde foram visitados 6 municípios aos quais foram desenvolvidos planos de trabalho para que a referida Lei possa ser cumprida com efetividade nos municípios, a realização de diversos seminários com foco em inovação dentre outros

Conforme mencionado acima, o projeto em 2015 alcançou uma execução orçamentária de 89%, logo, abaixo de 90% sendo este o percentual parametrizado e avaliado pelo SEBRAE. Como justificativa, é importante considerarmos que a aprovação deste projeto pelo SEBRAE/NA ocorreu em Junho, onde tivemos, portanto o período de 5 meses para execução do mesmo. Dentro deste contexto é importante mencionar que diversas ações já haviam sido contratadas e realizadas através dos projetos territoriais das microrregiões atingidas por este projeto, dificultando por consequência nossa execução.

Pelo curto espaço de tempo que tivemos para a execução, avalio como positivo o percentual alcançado, pois se considerarmos proporcionalmente o orçamento pelos 5 meses que tivemos para realizá-lo, nosso percentual de execução deveria ser de 54,55%. Portanto alcançamos um percentual bem acima se considerarmos esta proporção.

Tabela 72: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL ZONA DA MATA

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
MG- Desenvolvimento econômico territorial - Zona da Mata	650.210	618.728	95%
Atendimento da Microrregião Viçosa	575.892	546.418	95%
Atendimento da Microrregião Ubá	390.288	387.554	99%
Atendimento da Microrregião Cataguases	438.152	427.964	98%
Atendimento da Microrregião Ponte Nova	249.201	248.959	100%
Desenvolvimento do Setor de Franquias da Zona da Mata	10.851	10.622	98%
Atendimento da Microrregião Manhuaçu	279.593	274.591	98%
Encontro de Negócios do Sudeste Mineiro	135.499	136.679	101%
Atendimento da Microrregião Barbacena	297.124	290.034	98%
Atendimento da Microrregião Muriaé	202.010	196.871	97%
Atendimento da Microrregião Juiz de Fora	1.340.835	1.299.042	97%
Total	4.569.655	4.437.462	97%

Fonte: SME

A Zona da Mata tem participação de 8,2% no PIB de Minas Gerais. O PIB dos setores agrícola, industrial e de serviços são responsáveis, respectivamente, por 11%, 22% e 47% da renda na região. Juiz de Fora é o município de maior PIB, com por 37% da riqueza produzida na região. Outros municípios que se destacam são: Barbacena, Ponte Nova, Viçosa, Ubá, Cataguases, Muriaé e Manhuaçu. As principais cadeias produtivas da regional são as de móveis, confecção, suinocultura, fruticultura, cafeicultura, biotecnologia, software e leite.

Atendimento de Microrregião: Os projetos territoriais atenderam mais de 27.000 empreendimentos. Os aspectos que mais influenciaram estes resultados foram a mudança estrutural que se consolidou nos escritórios das microrregiões, contemplando salas de aula, e a implantação do projeto Elos em todas as microrregiões. Fortalecemos o atendimento ainda com o envolvimento de todas as microrregiões nos Prêmios Mulheres de Negócios e MPE Brasil, gerando mais de 540 empresas inscritas, destes 59% efetivaram o processo de inscrição com o preenchimento completo do diagnóstico e relato dos prêmios.

A Realização de ações como o seminário Inovar para Crescer; Mulheres de Negócios e Varejo Viável, bem como a realização de clínicas tecnológicas e dias de campo, promoveram o entendimento dos conceitos da inovação nos pequenos negócios.

Em toda a regional destacamos a realização do Empretec, com número recorde de participantes em todas as turmas e do SEBRAETec, com o atendimento de mais de 3.200 empresas. Destacamos ainda a realização de cursos, oficinas, palestras e seminários de metodologia fechada e aberta em diversas cidades da região, totalizando 523 atividades com 9.746 pessoas participantes.

As parcerias realizadas, tanto para alavancagem quanto para geração de receita, através de contrapartida financeira e patrocínio, reforçaram a imagem e posicionamento do SEBRAE como uma entidade de conhecimento, destacando a execução de 130% da receita prevista.

Os projetos territoriais de microrregião contribuíram para atendimento a mais de 27 mil empresas, com atendimentos de orientação, consultorias, cursos, seminários, palestras e oficinas.

Com o objetivo de focar a meta de fidelização e de atendimento às microempresas, contribuindo para a meta institucional de todo o estado, os projetos de Atendimento de Cataguases, Juiz de Fora e Ubá superaram o número previsto de empreendimentos formais atendidos. Isto ocorreu também com a métrica “Orientação Técnica – Número de Orientações” dos projetos de Viçosa, Cataguases, Manhuaçu e Barbacena.

As métricas “Consultoria - número de horas” e “Oficinas - número de oficina” ficou acima do previsto no projeto de Atendimento de Manhuaçu em função da realização de ações, não previstas inicialmente, na cidade de Lajinha para atendimento ao MEI – Microempreendedor Individual.

O projeto de Atendimento de Muriaé superou a métrica prevista de “Seminários - número de seminário” em função da realização de atividades não prevista durante a Semana de Empreendedorismo realizada na cidade de Espera Feliz.

Cabe destacar que as metas totais da regional ficaram dentro do padrão estabelecido.

MG - Desenvolvimento econômico territorial - Zona da Mata: Para compor o projeto MG – Desenvolvimento econômico e Territorial da Zona da Mata, foram identificadas regiões que se complementam em diversos aspectos. Regiões estas que apresentam características socioeconômicas e demográficas semelhantes e diversidades relevantes a serem trabalhadas de forma unificada e equalizada.

Através de ações conjuntas, concentração de esforços, redes de relacionamento, criação de projetos, é possível trabalhar nestas regiões da Zona da Mata num total de 36 municípios com benefícios diretos e indiretos o desenvolvimento territorial dessa região. Em 2010 a população do território era estimada em 981.428 pessoas, sendo que 71.11% da população é Urbana.

O projeto atendeu mais de 2.940 empresas na região, com destaque para as seguintes ações: realização de Rodadas de Negócios setorial e multisetorial com cerca de 260 empresas e gerando

expectativa de negócios na ordem de 55 milhões; realização de consultoria para a ação Outlet SJN em parceria com o Sindivest/Fiemg atendendo mais de 30 empresas para aumento das vendas das indústrias de confecção; realização de capacitação avançada para os agentes de desenvolvimento, através de cursos e missão ao Fomenta Nacional; cursos para implementação da lei geral em municípios atendidos pelo projeto; realização de visita técnica com prefeitos e secretários ao estado do Paraná e com empresários e poder público para o parque tecnológico do Rio de Janeiro para benchmarking em práticas de desenvolvimento local; realização de orientações, capacitações e seminários para empresários e orientando na gestão dos seus negócios com foco na melhoria da competitividade em gestão, inovação e design.

O projeto MG - Desenvolvimento econômico territorial - Zona da Mata foi aprovado em meados de 2015. Em função de um menor período de tempo para sua execução, concentramos seus esforços no atendimento às empresas de Juiz de Fora, principal cidade da regional, e demais sedes de microrregião que compõe o projeto, com eventos e ações de orientação aos empresários. Com isto superamos as métricas “empreendimentos formais atendidos”, “Orientação Técnica - número de orientação” e “Seminários - número de seminários”. Permitiu ainda atender 100% das métricas de “Curso - números de curso”; “Palestra - número de palestra” e “Rodadas - número de rodada”. Isto contribuiu para atendimento às metas mobilizadoras de todo o estado.

No entanto as métricas “Consultorias - número de horas” e “Oficinas - número de oficina” ficaram abaixo do previsto, fato ocorrido especialmente em função da ação “Outlet SJN” e de oficinas realizadas em Juiz de Fora, que foi lançada no sistema, porém por erro na consolidação no sistema Siacweb a mesma não foi contabilizada.

Desenvolvimento do Setor de Franquias da Zona da Mata: A região da Zona da Mata vem tendo demanda para a realização do Projeto Minas Franquia. Desde 2013 temos trabalhado para aprimorar e ampliar a nossa atuação neste segmento na região, como por exemplo a realização de eventos denominados SEBRAE ON – Oportunidades e Negócios, que abordam a temática franquias. Durante o ano de 2015 foi proposto a realização do projeto Desenvolvimento do Setor de Franquias da Zona da Mata, com o objetivo de Assessorar e orientar o público alvo sobre gestão de franquias, por meio de soluções que promovam a estruturação, a competitividade e o desenvolvimento destes negócios no mercado do franchising

Em 2015 realizamos em Juiz de Fora o curso Entendendo o Franchising com a presença, com o objetivo de capacitar os empresários para que aumente a sua rede de negócios. Também finalizamos a turma do Programa Minas Franquia iniciada em 2014, tendo a participação de 04 empresas, que foram apresentadas ao mercado como novos franqueadores em evento realizado em Belo Horizonte.

Através dessas ações melhoramos o ambiente local, gerando novas oportunidades de negócios. Além disto, as empresas atendidas passaram a ter uma melhor capacidade de gestão, aumentando a sua competitividade.

Encontro de Negócios do Sudeste Mineiro: Com o objetivo de realizar ações e eventos com foco na criação de um ambiente propício à realização de negócios e parcerias, aumentando as vendas o mercado das micro e pequenas empresas, foi desenvolvido o projeto Encontro de Negócios do Sudeste Mineiro.

O projeto atendeu 80 empresas de pequeno porte, com destaque para a realização do Encontro da Indústria de Látex e Produtores Rurais, realizada no Expominas em julho de 2015. A ação foi realizada em parceria com a FIEMG, EPAMIG, Polo do Leite e Instituto Cândido Tostes, gerando expectativa de negócios na ordem de 14 milhões.

Tabela 73: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - EFG

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Desenvolvimento de Competências Empreendedoras e Ensino Médio EFG Diurno	2.297.560	2.124.812	92%
Empreendedorismo e gestão de negócios para jovens do Núcleo de Empreendedorismo Juvenil - Plug MG	549.466	503.197	92%
Empreendedorismo e Gestão de Negócios curso Noturno EFG	166.120	153.808	93%
Desenvolvimento e expansão da metodologia de ensino do Sistema de Formação Gerencial EFG	91.887	83.717	91%
Projetos Extracurriculares da Escola de Formação Gerencial	169.635	152.949	90%
Total	3.274.668,00	3.018.482,90	92%

Fonte: SME

A Unidade Sistema de Formação Gerencial é responsável pela orientação e acompanhamento do trabalho desenvolvido na escola matriz e disseminação em outras 13 escolas parceiras localizadas nos estados de Minas Gerais e Maranhão.

Os projetos que compõem o portfólio da escola matriz, localizada na cidade de Belo Horizonte, são desenvolvidos na unidade Nova Granada (EFG-BH) e Núcleo de Empreendedorismo Juvenil (EFG-NEJ). O objetivo é fomentar o comportamento empreendedor, promovendo a formação de sujeitos competentes em gestão, por meio de práticas educacionais humanizadoras e inovadoras, visando o desenvolvimento do ser e sustentável da sociedade.

Em 2015 os projetos beneficiaram diretamente cerca de 450 jovens, proporcionando-os experiências diversas como: Jogos de negócios internacionais, organização de feiras de negócios, produção de planos de negócios, videoconferências internacionais, dentre outros. Os projetos apresentaram uma execução orçamentária acima de 90%, dentro do patamares de qualidade esperados.

Resultados de destaque em 2015:

Em Abril a escola se sagrou pentacampeã do Global Business Challenge, na cidade de Nova York;

Em novembro alcançou as três primeiras colocações no Global Business Challenge, na Alemanha. Resultado nunca alcançado anteriormente, desde sua fundação há 21 anos;

Teve alunos alcançado o segundo e terceiro lugares na Olimpíada Brasileira de Astronomia, sendo 1 destes classificado para a seletiva internacional;

Obteve alunos aprovados para a Universidade de Nova York, uma das mais renomadas do mundo;

Promoveu o primeiro Startup Youth da EFG, integrando alunos das unidades Nova Granada, NEJ e Maranhão, além de alunos de outras instituições. Teve 3 integrantes no grupo campeão da competição.

Alcançou resultado recorde de arrecadação e doação para instituições carentes, em implementação de projeto social pelos alunos do NEJ.

O objetivo proposto, aliado aos resultados alcançados, contribui para que o Sistema de Formação Gerencial apresente grande aderência em relação aos objetivos estratégicos institucionais como “fomento ao empreendedorismo”, “ampliar práticas de sustentabilidade”, “promover orientação

para o mercado” e “excelência no atendimento com foco para o cliente”. Denotam também a assertividade da estratégia para alcance da sua visão de futuro: “Ser reconhecida como um centro de referência em educação empreendedora e humanizadora de nível médio no Brasil, de forma sustentável, a partir da criação de metodologias de ensino próprias, no prazo de 5 (cinco) anos”.

Desenvolvimento e expansão da metodologia de ensino do Sistema de Formação Gerencial

EFG: O Projeto proposto visa à distribuição de produtos/serviços e expansão territorial na forma de franquia. Cessão, em caráter de não exclusividade, do direito de uso da marca “Escola de Formação Gerencial- EFG”, bem como a licença não exclusiva de exploração do sistema formatado de franquia.

À luz da padronização e integração necessária para garantir a qualidade dos serviços que pressupõe todo sistema de rede/franquia, em 2015 importantes conquistas foram alcançadas, como: Composição de uma equipe multidisciplinar para orientação e acompanhamento das escolas, visitas de mentoria em 100% das escolas do Sistema, implementação de um canal formal de comunicação, criação do site unificado do SFG, padronização da marca em boa parte das escolas do sistema, contratação do desenvolvimento do material didático padrão, disseminação dos planos de ensino da escola matriz para todas as demais do sistema e como grande fechamento do ano foi realizado, com êxito, o “I Encontro do Sistema de Formação Gerencial do SEBRAE/MG” que, com participação maciça das escolas que compõem a rede, contou com importantes atividades de compartilhamento de boas práticas, capacitação e formação, por meio de palestras de renomados educadores como o Professor Vasco Moreto.

O planejamento tático e operacional do projeto apresenta grande aderência com perspectiva estratégica da instituição, guardando forte correlação com os objetivos dispostos no mapa estratégico, dentre os quais se destacam “articular e fortalecer as lideranças e as redes de parceiros”, “promover o ambiente que favoreça o reconhecimento do valor da cultura e da educação empreendedora”, “intensificar as práticas de inovação” e “promover a orientação estratégica para o mercado”.

Tabela 74: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - UEEC

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Educação Empreendedora – projeto transferidor e execuções regionais	5.416.146	4.575.348	84%
Total	5.416.146	4.575.348	84%

Fonte: SME

Os projetos de Educação Empreendedora, bem como a relação de execução orçamentária estão apontados na seção 3.4.3 Programas Nacionais.

Tabela 75: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - UAIE

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Atendimento - Orientação e Formalização	977.417	936.589	96%
Atendimento a Distância	650.000	649.939	100%
Feira do Empreendedor	106.750	57.775	54%
Projeto Nacional SEBRAE Digital - Minas Gerais	0	0	-
Total	1.734.167,00	1.644.302,79	95%

Fonte: SME

Atendimento - Orientação e Formalização: Este projeto tem como objetivo disponibilizar orientações sobre gestão empresarial, de forma presencial e à distância, que contribuam para a formalização, sobrevivência e crescimento das MPE. Obteve-se, como resultado, o atendimento a 32.164 empresas formais e 24.921 potenciais empresários.

A orientação para o MEI foi padronizada, com a criação do Manual de Atendimento ao MEI e confecção de blocos carbonados referentes aos termos de ciência para cada serviço oferecido ao cliente: formalização e checklist, alteração cadastral, DASN e baixa.

A Central de Relacionamento é responsável por quase 100% da execução física de PJ deste projeto e destaca-se a orientação ao MEI.

A edição 2015 do Prêmio MPE Brasil contou com a inscrição de 7.256 empresas, das quais 2.979 concluíram o processo, percentual 48% superior a 2014. Duas empresas mineiras venceram a etapa nacional da premiação, que destaca as melhores práticas de gestão de micro e pequenas empresas.

No Prêmio SEBRAE Mulher de Negócios, 1.035 empreendedoras se inscreveram e 409 concluíram o processo, escrevendo suas histórias.

Para os atendentes dos Pontos de Atendimento, foram realizadas 3 turmas presenciais do Módulo Comportamental para as Regionais (Centro, Noroeste e Triângulo) e 2 turmas presenciais do Módulo Modelagem de Negócios e Empreendedorismo (Triângulo e Sul). Também foram realizadas 2 videoconferências sobre o MEI.

A execução das metas físicas foi dentro do parâmetro esperado e o número de horas de consultoria não é reconhecido no projeto, podendo ser proveniente de erro de lançamento.

Até o final do ano, foi executado 74% do orçamento previsto.

Atendimento a Distância: O objetivo do Projeto de Atendimento a Distância é prospectar, relacionar e atender virtualmente os clientes do Estado, através de email marketing, aplicativos, sites, redes sociais, ferramentas online e serviços interativos.

Em 2015, o Projeto de Atendimento a Distância realizou 217.098 atendimentos. Foram feitas 2.763 horas de consultoria online por meio do diagnóstico virtual e atendimento de chat.

Destaca-se o atendimento a 45.546 pessoas jurídicas distintas (incluindo os atendidos pelas soluções EAD), que correspondem a mais de 91% da meta prevista para o ano. O resultado foi impactado diretamente pelo redirecionamento do esforço da UAIE de contribuir, a pedido da Diretoria, para o alcance da Meta Mobilizadora de Fidelização (Meta 07) atribuída às Unidades Regionais. Como resultado, o projeto realizou 18.000 fidelizações em aproximadamente 03 meses. Em relação às pessoas físicas, foram 76.186 atendidos, ou seja, 102% da meta prevista.

O site de atendimento obteve 1.511.319 acessos enquanto o site de Minas no SEBRAE/NA gerou 343.310 acessos. Enviamos 11.789.451 e-mails marketing segmentados.

Para finalizar, foram respondidos 397 e-mails de ouvidoria, realizamos 4.747 atendimentos online, 3.534 atendimentos pelo Fale com o SEBRAE e 3.550 diagnósticos empresariais.

Em relação às mídias sociais, os acesso do blog SEBRAE/MG Com Você foi de 481.353, com 2.013 comentários respondidos. No Facebook tivemos 72.740 seguidores na fanpage. No Twitter atingimos 16.878 seguidores. No canal do Youtube foram 807.130 visualizações dos vídeos.

Desenvolvemos serviços integrados ao SIACWEB, através de webservices que otimizaram os processos de atendimento às Metas 01 e 07. Fizemos melhorias no sistema ELOS, no site de atendimento e Biblioteca Digital. Criamos uma plataforma de Call Center para o cadastro do cliente no site, facilitando a recuperação de senha do cliente e criamos um suporte online via chat para auxiliar o cliente no seu cadastro ao site. Inserimos a base de dados da Receita Federal na base de cadastro do site de atendimento visando reduzir campos no cadastro do cliente. Integramos o cadastro ao aplicativo Canvas City; detalhamos melhorias para o módulo Cursos e Eventos e integramos os clientes atendidos pelo ELOS ao cadastro do site de atendimento. Nas redes sociais reformulamos nosso canal no Youtube, adequamos o Facebook e Twitter no processo de interação e publicação de conteúdos e para o blog iniciamos o levantamento de melhorias para 2016.

Feira do Empreendedor: O objetivo do projeto era organizar as ações necessárias para a realização da Feira do Empreendedor 2016. O evento tem como objetivo orientar empreendedores e empresários, facilitando o desenvolvimento de habilidades em gestão de negócios, garantindo o acesso a capacitação empresarial e às informações técnicas (produtos e serviços SEBRAE/MG), que contribuam para promover a competitividade e sustentabilidade das empresas e negócios em potencial.

Entretanto, devido à mudança de cenário na entidade a Feira do Empreendedor 2016 foi suspensa. Sendo assim, algumas ações planejadas foram canceladas em 2015, o que justifica a execução de apenas 44% do orçamento do projeto.

Dentre as realizações do projeto destacam-se a criação de relatório, histórico e análise orçamentária do evento para auxiliar nas tomadas de decisão e planejamento e a criação da Matriz de Responsabilidades com papéis de todas as Unidades e Regionais do SEBRAE/MG, no referido evento. Análise do relatório referente ao desempenho da última edição do evento, identificando pontos negativos e positivos e ações a serem realizadas. População do Sistema de Gestão da Feira do Empreendedor, com todos os macroprocessos, processos e ações do evento. Criação de Comitê Gestor Estadual com designação de representantes, assim como indicação pelos gerentes de um representante das demais Unidades e Regionais. Realização de Oficinas com todos os envolvidos no evento abordando: Concurso Melhor Feira do Empreendedor realizado pela FNQ e SEBRAE Nacional, importância do planejamento, levantamento de necessidades e expectativas. Confecção de projeto arquitetônico preliminar considerando demandas dos clientes, de todas as Unidades, Regionais e Diretoria do SEBRAE/MG, assim como inovações pesquisadas em parceria com a Unidade de Educação. Indicação de nomes de palestrantes para palestras magnas. Realização de pesquisa com colaboradores e estagiários da entidade solicitando melhorias para o próximo evento, com apoio da Unidade de Marketing e Comunicação. Realização de pesquisa pré-feira para identificar os motivos do baixo quorum de Pessoas Jurídicas em 2014, em parceria com a Unidade de Inteligência Empresarial. Criação de documento de Planejamento Estratégico com apoio da Unidade de Gestão Estratégica. Realização de visitas técnicas / benchmarkings por representantes do Comitê, Unidades, Regionais, Equipe de Organização e Gestora do evento em 5 Feiras do Empreendedor (SP, RJ, AL, MS, DF), outros eventos (World Skills, Campus Party, HSM, Beauty Fair, Conarec) e espaços (Circuito Cultural Praça da Liberdade, Museu do Futebol). Manutenção e atualização do hot site. Iniciou-se a contratação de grupos focais para levantamento de expectativas e necessidades dos públicos-alvo da entidade. Criação de calendário de reuniões com o Comitê Gestor Estadual, assim como envio de boletim mensal a todos os envolvidos. Levantamento de ações necessárias de responsabilidade social e sustentabilidade, criação de termo de referência e recebimento de propostas de prestação do serviço. Iniciação de desenvolvimento de espaço virtual da Feira no Portal do Conhecimento. Desenvolvimento de projeto da Memória da Feira do Empreendedor e Minas Gerais.

Projeto Nacional SEBRAE Digital - Minas Gerais: O Projeto visa receber os dados de atendimento oriundos da plataforma de Ensino a Distância do SEBRAE/NA. O objetivo geral do projeto é promover a atuação integrada do Sistema SEBRAE no meio digital, visando alavancar o atendimento a pequenos negócios na web.

Em 2015, o Projeto Nacional SEBRAE Digital – Minas Gerais realizou 70.726 orientações técnicas, superando em 56,7% a meta prevista. Essa diferença é normal em um projeto novo e inovador que está sendo testado pela primeira vez no Sistema SEBRAE. Os números previstos foram recomendados pelo SEBRAE/NA mas nesse ano teremos uma fase de aprendizagem. Na quantificação do público-alvo cadastramos 9.005 empresas e 43.918 potenciais empresários nesse ambiente digital.

O número de informações e de orientações ultrapassou a meta prevista em função também da primeira fase desse projeto em parceria com o SEBRAE/NA que demorou muito para conseguir ser viabilizado.

Não existiu orçamento para esse projeto pois na verdade ele serviu apenas para o recebimento dos dados nacionais. O projeto original onde os recursos estão alocados e também boa parte do atendimento virtual é o projeto Atendimento a Distância.

Nessa primeira experiência de integração das métricas com o SEBRAE/NA de clientes mineiros tivemos um grande aprendizado, uma vez que conseguimos começar a exportar os dados apenas no mês de novembro de 2015, já que a integração de metas exige um cadastro limpo, com parâmetros idênticos de identificação e muita tecnologia no processo de exportação/migração.

Para 2016 a ideia é integrar o cadastro a distância do Sistema SEBRAE/MG através do novo SAS (Sistema de Atendimento SEBRAE) e aí com certeza a migração dos dados será simplificada para todos os estados.

Destaco que esse projeto na verdade faz parte do Projeto Atendimento a Distância do SEBRAE/MG, onde de fato evidenciamos todas as ações virtuais do SEBRAE/MG em um projeto único. Aqui está apenas uma pequena parte do desafio a distância que vivenciamos em 2015.

Tabela 76: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - ELOS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
ELOS - Regional Sul	365.000	360.411	99%
ELOS - Regional Rio Doce	126.200	124.540	99%
ELOS - Regional Triângulo	215.159	214.737	100%
ELOS - Regional Zona da Mata	100.000	99.528	100%
ELOS - Regional Norte	137.487	132.444	96%
ELOS - Regional Centro	246.300	242.756	99%
Elos - Coordenação Estadual UAIE	2.003.254	1.657.993	83%
ELOS - Regional Jequitinhonha e Mucuri	83.000	84.045	101%
ELOS - Regional Noroeste	53.600	53.114	99%
Total	3.330.000	2.969.569	89%

Fonte: SME

Elos - Coordenação Estadual UAIE: O projeto Elos tem como linha mestra a intensificação do atendimento presencial, in loco e individual para as microempresas e MEIs, com foco no mapeamento de demandas de gestão e de continuidade de atendimento, visando o fortalecimento do relacionamento com os clientes.

O contato direto com essas empresas, permitiu a identificação das dificuldades gerenciais e indicação de soluções do SEBRAE que possam contribuir para aprimorar a gestão empresarial destes pequenos negócios.

Foram atendidas 110.874 empresas, sendo 62.061 Microempresas e 37.709 Microempreendedores Individuais totalizando 110.874 horas de consultoria, em todo estado de Minas Gerais. Os atendimentos foram realizados por cerca de 110 assistentes contratados especificamente para atuação no projeto em campo.

Os atendimentos do Projeto Elos foram responsáveis por 38% do total dos atendimentos do SEBRAE/MG.

Com um custo médio direto de R\$ 26,22 por atendimento (sem salários e benefícios), o projeto Elos contribui de forma definitiva para o aumento da capilaridade de atuação do SEBRAE no estado de Minas Gerais, tendo atuado em 554 municípios representando 65% do número total de municípios.

O resultado do mapeamento aponta os seguintes percentuais em cada área: Mercado 76%, Inovação 78%, Finanças 79%, Acesso a Serviços Financeiros 80% e Pessoas 90%. Isso significa que as empresas necessitam de orientações primeiramente sobre Mercado, seguida de Inovação, Finanças, Acesso a Serviços Financeiros e por último em Pessoas.

Algumas ações previstas não foram executadas por determinação da Diretoria, em função de definições estratégicas de âmbito estadual. Dessa forma, realizamos somente 50% das capacitações previstas inicialmente no projeto. Outra ação executada parcialmente foi a implantação da uniformização dos assistentes, ficou decidido pela diretoria que seria produzida apenas a camisa polo, o uniforme completo seria composto por calça, casaco, camisa social e camiseta, que poderão ser produzidos em um outro momento.

O piloto da nova metodologia de diagnóstico do SEBRAE/NA só foi iniciado em setembro e logo em seguida, recebemos a informação sobre a suspensão de repasses de CSN para 2016. Dessa forma, alguns ajustes previstos inicialmente na metodologia também não foram executados pela fábrica de software contratada.

ELOS - Regional Centro: Em 2015 a metodologia foi aprimorada sendo utilizada uma solução mobile para o registro e integração dos atendimentos gerando maior agilidade e qualidade no processamento dos dados. O aplicativo gerava o resultado automaticamente e o cliente recebia o resultado do diagnóstico no momento da visita. Na visita era entregue um Caderno de Gestão autoexplicativo contendo ferramentas nas seguintes áreas: Finanças, Mercado, Pessoas, Acesso a Serviços Financeiros e Inovação e Sustentabilidade. Para as empresas informais foi entregue uma cartilha contendo todas as informações e esclarecimentos para a formalização.

Foram atendidas 30.182 empresas, sendo 21.654 Microempresas e 8.528 Microempreendedores Individuais totalizando 32.901 horas de consultoria, na regional Centro. Os atendimentos foram realizados por cerca de 22 assistentes contratados especificamente para atuação no projeto em campo.

Os atendimentos do Projeto Elos foram responsáveis por 53% do total dos atendimentos da Regional Centro.

Na regional Centro foram adotadas as seguintes estratégias para o atingimento das metas do projeto.

- Estabelecimento de parcerias com sindicatos e associações de classe, como Caixa Econômica Federal, Sindbufê, Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Mariana, CDL, dentre outros.
- Planejamento de viagens no período de férias dos assistentes.
- Planejamento e execução de rotas em todos os bairros de BH e região metropolitana.
- Atendimento às empresas de pequeno porte para alcance da meta mobilizadora. Sendo responsável por 36% do total dos atendimentos da Regional Centro

ELOS - Regional Jequitinhonha e Mucuri: Foram atendidas 3826 empresas, sendo 2182 Microempresas e 1344 Microempreendedores Individuais totalizando 3811 horas de consultoria, na regional Jequitinhonha e Mucuri. Os atendimentos foram realizados por 05 assistentes contratados especificamente para atuação no projeto em campo.

Os atendimentos do Projeto Elos foram responsáveis por 35% do total dos atendimentos da Regional Jequitinhonha e Mucuri.

Como estratégia para o atingimento das metas propostas no projeto para a Regional Jequitinhonha e Mucuri, decidimos pelo aumento da abrangência e da capilaridade das ações. O Projeto atendeu empreendedores de 42 municípios da Regional, com atendimentos individualizados.

Além dos atendimentos propostos, os colaboradores alocados na execução do projeto tiveram papel fundamental no direcionamento assertivo dos clientes atendidos frente as soluções oferecidas pela instituição no ano de 2015.

O orçamento previsto foi executado dentro do programa.

ELOS - Regional Noroeste: Foram atendidas 2055 empresas, sendo 1153 Microempresas, 870 Microempreendedores Individuais e 32 Empresas de Pequeno Porte, totalizando 2089 horas de consultoria, na regional Noroeste. Os atendimentos foram realizados por cerca de 03 assistentes e 01 analista, contratados especificamente para atuação no projeto em campo.

Os atendimentos do Projeto Elos foi responsável por 33,2% do total dos atendimentos da Regional Noroeste.

Na Regional Noroeste foram adotadas as seguintes estratégias para o atingimento das metas do projeto: Mobilização e sensibilização de parceiros, utilização de cadastros oficiais de empresas e de empresas atendidas em anos anteriores, reuniões com a equipe da Regional e utilização de mídia.

O Projeto Elos – Regional Noroeste atingiu 66% da meta física prevista. O percentual de atendimento cumprido pela Regional Noroeste no Projeto Elos se deve ao direcionamento interno adotado pelo Gerente, visto que a estratégia utilizada estava focada na contribuição da equipe no atendimento exclusivo ao cumprimento das metas mobilizadoras do SEBRAE, com ênfase na meta 07, direcionada à fidelização dos clientes.

O orçamento previsto de R\$ 53.600 foi executado dentro do programa.

ELOS - Regional Norte: Foram atendidas 8945 empresas, entre Microempresas e Microempreendedores Individuais, gerando um total de 9138 horas de consultoria. Os atendimentos foram realizados por cerca de 8 assistentes contratados especificamente para atuação no projeto em campo.

Os atendimentos do Projeto Elos foram responsáveis por 55% do total dos atendimentos da Regional Norte.

Na Regional Norte foram adotadas as seguintes estratégias para o atingimento das metas do projeto.

- Constituição de parcerias com Agentes de Desenvolvimento e prefeituras.
- Início dos atendimentos pelas cidades menores sem ações previstas pelo SEBRAE, finalizando nas cidades polos, diante de um planejamento em que foram mapeados bairros e porte das empresas.
- Acompanhamento das metas através da observação do porte das empresas.
- Confecção de relatórios semanais indicando demanda específicas dos empresários.

ELOS - Regional Rio Doce: Foram atendidas 11.397 empresas, sendo 4.878 Microempresas e 6.205 Microempreendedores Individuais, totalizando 11.588 horas de consultoria. Os atendimentos foram realizados por 13 assistentes contratados para atuação no projeto em campo. Assim, o Projeto Elos foi responsável por 44,5% do total de atendimentos da Regional Rio Doce.

Para alcance as metas estabelecidas, a estratégia adotada foi o atendimento nas principais cidades da MR Governador Valadares e MR Ipatinga. Foram priorizados atendimentos aos MEI's, a partir da definição de rotas previamente estruturadas e analisadas, a fim de garantir sua efetividade.

A equipe trabalhou realizando atendimentos também com foco em fidelizações. Do total de atendimentos, 8730 foram fidelizados, representando cerca de 73% do total, contribuindo para a meta de Fidelização da Regional e do Estado.

ELOS - Regional Sul: Em 2015 a metodologia foi aprimorada sendo utilizada uma solução mobile para o registro e integração dos atendimentos gerando maior agilidade e qualidade no processamento dos dados. O aplicativo gerava o resultado automaticamente e o cliente recebia o resultado do diagnóstico no momento da visita. Na visita era entregue um Caderno de Gestão autoexplicativo contendo ferramentas nas seguintes áreas: Finanças, Mercado, Pessoas, Acesso a Serviços Financeiros e Inovação e Sustentabilidade. Para as empresas informais foi entregue uma cartilha contendo todas as informações e esclarecimentos para a formalização. O instrumento de atendimento do Projeto Elos é Consultoria sendo que para o ano de 2015 foram previstas 20.930 horas de consultoria e foram realizadas 21.476 horas, atingindo 103% na meta. Os atendimentos foram realizados até o mês de julho por 25 assistentes e 02 analistas técnicos contratados especificamente para atuação no projeto. A partir do mês de agosto a equipe ficou com 23 assistentes devido ao desinteresse de renovar o contrato por dois assistentes. A estratégia da Regional Sul foi manter parcerias com ACE's, CDL's e Sindicatos para divulgação através de distribuição de folder, carro de som, matérias em jornais locais antes das equipes iniciarem as atividades nos municípios. Uma grande realização foi a participação da equipe divulgando e apoiando ações nas microrregiões, que foram oportunidades de aproximação dos clientes que participaram de eventos como seminários, oficinas, palestras, cursos e recebiam o atendimento do projeto Elos. Outra grande ação, com resultados mais significativos, foi a participação no Movimento Compre do Pequeno Negócio, onde a equipe entregou cartilhas "Alavanque sua Empresa em tempos de Incerteza", o que elevou de forma decisiva o número de fidelizações contribuindo, desta forma, para o atingimento da Meta 7.

A maior dificuldade foi a resistência dos proprietários em responder o questionário e também em encontrá-los no empreendimento. Outros, que haviam recebido a visita no ano anterior, não aplicaram as orientações indicadas por falta de tempo mostrando, desta forma, que é baixo o índice de comprometimento do próprio empresário em realizar ações de melhoria para sua empresa. Uma dificuldade que persiste é a relutância de alguns empresários em fornecer dados da empresa e pessoais. Esta resistência foi um fator que dificultou bastante o atendimento e exigiu, com isso, esforço maior para o atingimento das metas. Devido às dificuldades enfrentadas, a microrregião de Passos não atingiu sua meta, mas o que faltou foi absorvido pelas demais microrregiões e, desta forma, a meta da Regional Sul foi cumprida.

ELOS - Regional Triângulo: Foram atendidas 16.434 empresas, entre elas 10.034 Microempresas e 5.709 Microempreendedores Individuais totalizando 16.600 horas de consultoria, na regional Triângulo. Os atendimentos foram realizados por cerca de 14 assistentes contratados especificamente para atuação no projeto em campo.

Os atendimentos do Projeto Elos foram responsáveis por 46% do total dos atendimentos da Regional Triângulo.

Na Regional Triângulo foram adotadas as seguintes estratégias para o alcance das metas do projeto: A meta foi dividida entre os assistentes do projeto de forma igualitária. As principais cidades da Regional foram atendidas, inclusive nas microrregiões que não tinham assistentes do projeto Elos alocados. Apesar da meta estabelecida para a equipe, foram analisadas e levadas em consideração a quantidade de microempresas e microempreendedores individuais existentes em cada município, ou seja, a equipe atendeu locais prioritários pela quantidade e não ficaram presos somente em suas microrregiões de origem, tendo em vista o alcance das metas em nível Regional e não de forma individualizada. Foram realizadas reuniões periódicas com a equipe de assistentes visando identificar as dificuldades encontradas e também buscando a melhoria contínua no atendimento. Em virtude disso foram realizadas capacitações com o intuito de obtenção de novos conhecimentos e aprimoramento da forma de atuação.

O orçamento previsto foi executado dentro do programa.

ELOS - Regional Zona da Mata: Na regional Zona da Mata foram atendidas aproximadamente 14 mil empresas, dos setores de comércio, indústrias e serviços. A principal estratégia adotada para o atingimento das metas do projeto foi a descentralização da equipe de atendimento, contratando e alocando colaboradores para todas as 08 microrregiões da Regional. Esta estratégia permitiu ainda a redução dos custos do projeto com deslocamento/viagens para atendimento.

Tabela 77: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - UPPDT

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Sebrae MGno Desenvolvimento e Fortalecimento do Segmento de Negócios Sociais	250.308	42.793	17%
Inovação e Fortalecimento das MPÉs de Conselheiro Pena Atingidas pelas Chuvas de Dezembro 2013	49.732	49.732	100%
Desenvolvimento Econômico Territorial em Regiões Urbanas de Baixa Renda em Belo Horizonte	355.853	351.383	99%
Compras Governamentais Municipais	1.050.000	1.009.721	96%
Desenvolvimento Econômico Territorial em Regiões Urbanas de Baixa Renda em Juiz de Fora	189.894	184.994	97%
Total	1.895.787	1.638.622	86%

Fonte: SME

SEBRAE/MG no Desenvolvimento e Fortalecimento do Segmento de Negócios Sociais: O referido projeto tem como objetivo fomentar o desenvolvimento de negócios sociais no estado, além de prover conhecimento sobre o tema e ofertar soluções de capacitação, inovação e mercado aos empreendedores. Em 2015 foi prevista no projeto a formatação de uma palestra sobre o tema "Negócios Sociais" para qualificar os colaboradores do SEBRAE/MG, com o intuito de multiplicar este conhecimento para aproximar os empreendedores do ecossistema formado por incubadoras, aceleradoras, investidores e academia, além de fomentar o intercâmbio e a aquisição de conhecimentos tanto para os empreendedores quanto para os gestores do SEBRAE/MG. Posteriormente a esta ação, seriam desenvolvidos outros produtos/soluções, para dar continuidade ao atendimento. Por se tratar de um assunto relativamente novo e devido a questões burocráticas e de reestruturação do SEBRAE/MG, grande parte das ações previstas no projeto não foi realizada. Sendo assim, não foi possível executar o projeto em sua totalidade, sendo necessário estender-se o período de realização do mesmo até maio de 2016.

Inovação e Fortalecimento das MPEs de Conselheiro Pena Atingidas pelas Chuvas de Dezembro 2013: O estado de Minas Gerais sofre anualmente tanto com a escassez como com o excesso das chuvas. Nesse contexto, os desastres relativos às inundações/enchentes representam, segundo um mapeamento nacional, como o segundo desastre natural de maior ocorrência no Estado.

Sabe-se que o empresário da micro e pequena empresa e os produtores rurais são os responsáveis por grande parte da nossa economia, pela promoção social e pela geração de emprego e renda. São agentes de redução da desigualdade social e o sucesso de seu empreendimento depende principalmente do seu esforço.

O projeto tem por objetivo promover, através de ações de fortalecimento econômico e de inovação, as empresas do município de Conselheiro Pena, da regional Rio Doce, atingidas pelas chuvas em 2013 com soluções/produtos do SEBRAE/MG e aumentar a competitividade das empresas aderidas ao projeto, com foco na reposição de marca e imagem e consolidação de mercado.

O SEBRAE/MG atendeu, nestas situações, principalmente com o programa 'Plantão Solidário', em parceria com o CRC/MG. Estas ações, no entanto, foram sempre pontuais e emergenciais e nunca se conseguiu desenvolver ações específicas que estimulassem o "renascimento mais forte" das empresas atingidas pelas enchentes.

Com a implantação deste projeto foram promovidas 666 horas de consultorias SEBRAETEC, 1 missão com 36 participantes, 8 oficinas com 53 participantes, 31 orientações técnicas, totalizando 520 atendimentos. Contou não somente o ressurgimento dos negócios existentes, mas também o estímulo à criação de novos negócios e à formalização de empresas até então sem personalidade jurídica, além de induzir a competitividade das microempresas e empresas de pequeno porte e do desenvolvimento local, dentre outros efeitos positivos.

Desenvolvimento Econômico Territorial em Regiões Urbanas de Baixa Renda em Belo Horizonte e Juiz de Fora: O objetivo do projeto de Desenvolvimento Econômico Territorial em Regiões Urbanas de Baixa Renda em Belo Horizonte e Juiz de Fora é dinamizar a economia das comunidades: Alto Vera Cruz, Granja de Freitas e Taquaril; Morro das Pedras e Ventosa; Morro do Papagaio; Aglomerado da Serra; Pedreira Prado Lopes; Vila Apolônia (Venda Nova); Vila Cemig (Barreiro), no município de Belo Horizonte e Vila Ideal, no município de Juiz De Fora, por meio de uma estratégia integrada de atendimento e articulação de parcerias que estimulem o desenvolvimento dessas regiões urbanas de baixa renda.

O objetivo é atuar na formalização das atividades econômicas de empreendedores que já atuam no território, fomentar o empreendedorismo como instrumento de inclusão produtiva e geração de

trabalho e renda, desenvolver e fortalecer as atividades produtivas locais, geradoras de emprego, ocupação e renda, a partir de capacitação empresarial e estímulo ao associativismo, melhorar o ambiente de negócios a partir de ações que favoreçam os instrumentos de desburocratização, do uso de poder de compra e da formalização dos empreendimentos de pequeno porte e articular parcerias com instituições dos setores público e privado, além de outras instituições do terceiro setor que já atuam ou podem vir a contribuir para a promoção do desenvolvimento do território.

Segundo o SME, em 2015, em Belo Horizonte, o projeto contemplou 1.225 atendimentos e em Juiz de Fora contemplou 219 atendimentos.

Compras Governamentais Municipais: O projeto tem como objetivo contribuir para o aumento da participação econômica dos microempreendedores individuais, microempresas, empresas de pequeno porte e agricultores familiares nas compras públicas municipais de Minas Gerais, propiciando a geração e fixação de renda local, o aumento de riquezas, o crescimento econômico, fortalecimento do empreendedorismo, maior inclusão social e econômica do homem no campo, bem como a ampliação da base de fornecedores dos Governos Municipais. No que tange ao alinhamento estratégico do SEBRAE/MG, ressalta-se que esse projeto tem como diretrizes a contribuição da retenção, a expansão e atração de negócios, com vistas a promover a competitividade dos territórios; a edificação de um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios; a promoção da orientação estratégica para o mercado e a identificação, proposição e estimulação da implementação de políticas públicas que beneficiem os pequenos negócios. Dentre as diversas ações que permearam o projeto, cuja intervenção ocorreu em 24 municípios mineiros, destacam-se a elaboração de cartilhas sobre a temática das compras governamentais dirigidas aos gestores públicos, empresários de pequenos negócios e agricultores familiares; a adequação de metodologias de abordagens para aplicação junto ao público do projeto; a realização de seminários de sensibilização e pesquisas tanto junto às empresas que já realizam negócios com o governo municipal, quanto em empresas que ainda não possuem essa prática. Ressalta-se, dentro do Fomento Minas ocorrido em Setembro, a viabilização de oficinas para a realização de pregões presenciais ao vivo nas modalidades de licitações exclusivas e cotas de 25% dirigidas aos pequenos negócios, além do seminário sobre as compras governamentais da agricultura familiar. Vale mencionar a parceria com o TCE –MG para o I Congresso Internacional de Controle e Políticas Públicas, evento de capacitação voltado para membros e servidores dos Tribunais de Contas brasileiros e estrangeiros, gestores e servidores públicos e membros da academia que teve como principal objetivo discutir temas relacionados à melhoria da administração pública, principalmente a despeito da fiscalização da Lei Complementar nº 147/2014, mais conhecida como Lei Geral das MPE. Merece menção também os esforços de implementação do Pró-Micro - Programa Estruturante de Desenvolvimento da Micro e Pequena Empresa em municípios atendidos pelo projeto, que visa elevar as cidades vocacionadas de Minas Gerais, como referências nacionais em desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas, por meio da promoção de políticas públicas e apoio às iniciativas de fomento ao setor, com foco no resultado empresarial. Principais resultados alcançados pelo projeto: 149 cursos/oficinas; 35 seminários, totalizando 5.960 participantes incluindo gestores públicos, empresários e produtores rurais.

Tabela 78: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - UAIS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Extensionismo Tecnológico	900.000	881.018	98%
Incentivo a Inovação	1.933.633	1.924.129	100%
Soluções Tecnológicas	135.000	131.064	97%
Prêmios da Unidade de Acesso a Inovação e Sustentabilidade	438.800	421.593	96%
Total	3.407.433	3.357.803	99%

Fonte: SME

Extensionismo Tecnológico: foi desenvolvida através da realização de projetos SEBRAETec abaixo indicados.

1) Entidade Executora Centro Cape

Foram desenvolvidos 11 projetos para artesãos nos municípios de Belo Horizonte, Sete Lagoas, São Gonçalo do Rio das Pedras, Lagoa Santa e Poços de Caldas. Destacamos as ações de design de embalagem, vitrinismo e merchandising.

2) Entidade Executora Laboratório Aberto do Senai CIT

Foram desenvolvidos 7 projetos para micro empreendedores individuais (MEI) e micro empresas do município de Belo Horizonte. Destacamos as ações de prototipagem de hardwares e firmwares, com montagem de protótipo de impressora 3D.

3) Entidade Executora Senai DR/MG em parceria com o Programa AMITEC do IEL/MG

Foram desenvolvidos 24 projetos para micro e pequenas empresas dos setores de cosméticos, construção civil, gráfico e confecções. Destacamos as ações de avaliação de segurança em cosméticos, atendimento a regulamentos da ANVISA, melhoria de processos de impressão off-set, padrões mínimos de desempenho na construção de acordo com a norma NBR 15575:2013, design de embalagem e identidade visual.

4) Entidade Executora Rede Metrológica de Minas Gerais – RMMG

Foram desenvolvidos 5 projetos para micro e pequenas empresas do setor ambiental e laboratórios de análises. Destacamos as ações de adequação à norma de qualidade de laboratórios NBR/ISO 17025.

Tivemos em 2015 a realização de 47 projetos SEBRAEtec indicados acima cujos números de horas de consultoria extrapolaram as inicialmente previstas. Isto se deveu a contabilização de metas ter sido feita na unidade sede e não nas regionais onde os beneficiários se encontravam.

Incentivo à Inovação: O objetivo proposto de ampliar a capacidade de prestação de serviços tecnológicos demandados pelas MPE e encontra-se em conformidade com as prioridades estratégicas do SEBRAE no que se refere à ampliação e facilitação do acesso à tecnologia pelas MPE foi alcançado de acordo com algumas atividades realizadas abaixo:

- Gestão SEBRAETec - Realizamos 2 Encontros Estaduais Do Programa SEBRAETec que permite às empresas o acesso subsidiado a serviços de inovação e tecnologia proporcionados por entidades de Ciência, Tecnologia e Inovação - CT&I, visando à melhoria de processos e produtos e/ou à introdução de inovações nas empresas e mercados. Esta ação é importante para a capacitação das 75 instituições credenciadas no nosso quadro de entidades executoras no novo fluxo operacional e no Sistema de Gestão do SEBRAETec – SGTEC. Realizamos também o projeto especial “Histórias de Sucesso” que teve como objetivo dar visibilidade no trabalho desenvolvido pelo SEBRAE e incentivar novos atendimentos do Programa SEBRAETec. Durante 06 meses tivemos programetes de 60” às segundas-feiras, no intervalo do Jornal Nacional, mostrando histórias de 8 empresários 8 - 1 de cada regional atendidos pelo SEBRAETec.
- PII - Programa de Incentivo à Inovação - Destaque para lançamento do livro com de 17 cases dos projetos realizados na FUNED – Fundação Ezequiel Dias e finalização dos programas na UFOP – Universidade Federal de Ouro Preto e UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais. O lançamento dos livros da UFOP e UFMG acontecerá em 2016.

A diferença na execução física é devida não realização do convênio do Programa Inventiva.

O Programa Inventiva é uma parceria do SEBRAE/MG, Fapemig, IEL e BDMG e tem como objetivo apoiar a construção de protótipos de produtos inovadores. O convênio não foi realizado devido a questões jurídicas entre os parceiros na confecção do convênio.

Soluções Tecnológicas: O Programa SEBRAE/MG Design desenvolve ações e metodologias para as micro e pequenas empresas atendidas nos projetos coletivos e individuais. Um destaque em 2015 foi o desenvolvimento da Pesquisa e Análise do Território e a criação da Proposta de Intervenção Urbana e Identidade Visual para o Circuito Silva Lobo.

Outro destaque é a realização da Oficina de Design de Serviços, uma dinâmica prática que utiliza o processo do Design de Serviços para projetar um serviço real. Realizamos 19 turmas em todo o estado.

Para o melhor entendimento das demandas de design pelas regionais foi desenvolvido um documento – “Referenciais para Serviços de Design”. Em 2015 fizemos um repasse desse conteúdo para os técnicos das Regionais (Interlocutores de Inovação).

No SEBRAETec, a temática design foi responsável pela execução de 886 projetos com o investimento de R\$9,1 milhões, totalizando o atendimento a 2.954 empresas.

O Programa Alimentos Seguros – PAS desenvolveu 75 projetos SEBRAETec com o investimento de R\$ 745.668 mil.

Prêmios da Unidade de Acesso a Inovação e Sustentabilidade: Foram realizadas diversas ações para divulgar as empresas destaques da 4ª edição do Prêmio SEBRAE/MG de Práticas Sustentáveis, conforme previsto no regulamento que instituiu que as empresas fossem divulgadas em meios de comunicação ligados à sustentabilidade. Desta forma, a divulgação foi feita em redes sociais, revista Ecológico e site do SEBRAE. A Revista Ecológico é um veículo especializado em sustentabilidade, sendo a mais conceituada de Minas Gerais. Foi criado um site e página do facebook para divulgação das práticas sustentáveis do estado de Minas, principalmente os cases de sucesso do prêmio.

Além disso, foi realizado o repasse da metodologia de Eficiência Energética para 50 consultores cadastrados no SEBRAETec, devido ao aumento da demanda por consultoria com foco no uso racional de energia.

No Prêmio SEBRAE Minas Design, realizamos a missão técnica internacional de premiação aos vencedores da 4ª edição que reafirmou o diferencial tanto prático, quanto educativo do Prêmio. Assim, com o intuito de proporcionar aos vencedores do 4º Prêmio Minas Design uma experiência em um local onde a utilização do design em setores e formas variadas, a missão técnica realizada em Maio de 2015 teve como destino a cidade de Nova York, nos Estados Unidos. A missão cobriu diversas áreas de interesse e atuação do design, para que os participantes pudessem compreender as inúmeras possibilidades da disciplina. O roteiro da missão foi elaborado de forma a apresentar aos convidados exemplos relevante de empreendedorismo de produção de design de produto em série e de peças únicas. Formas menos tradicionais de aplicação do conhecimento do design também foram apresentadas: design de serviço, design estratégico e design para o bem público. Visitas técnicas a museus com áreas dedicadas ao design e com design de exposição relevante também permearam o roteiro, assim como a visita à Parsons, instituição acadêmica de grande relevância.

Também foi impresso o catálogo dessa edição com a tiragem de 500 cópias que foi distribuído para as principais instituições ligadas ao design bem como aos empresários de micro e pequenas empresas ligados aos setores participantes da edição.

Como atividades complementares ao Prêmio SEBRAE Minas Design, foram executadas 6 oficinas de Design.

O Setor de Serviços, que representa mais de 50% do nosso PIB, por vezes é subestimado, terceirizado ou planejado apenas pelas perspectivas dos custos e da eficiência de seus processos. O Design de Serviços é um campo de trabalho, que pode ajudar-nos a obter essa resposta, e mais do que isso, influenciar positivamente a experiência do cliente, à medida que este utiliza um serviço.

Na última edição do Prêmio SEBRAE Minas Design incluímos a categoria design de serviço na premiação. Essa categoria teve como objetivo projetar ou melhorar serviços existentes que tenham como foco as necessidades do usuário e que beneficiem tanto as MPE's como as pessoas que o utilizam. Como forma de sensibilizar as MPE's sobre a importância de projetar serviços eficientes para o cliente, realizamos um repasse de metodologia junto aos interlocutores das regionais do SEBRAE em outubro e, nos meses de novembro e dezembro realizamos turmas pilotos nas regionais, justificando as metas superiores às previstas.

Tabela 79: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - UAMRI

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Oportunidade de Mercado	557.000	535.358	96%
Comércio Justo na Regional Sul	222.285	215.887	97%
Total	779.285	751.245	96%

Fonte: SME

Oportunidade de Mercado: O tema “franquia” foi o segundo mais procurado pelo cliente no nosso portal de atendimento. Isso tem reflexo imediato no número de ações que O **Projeto Minas Franquia** da UAMRI realiza. Como consequência direta, foram lançadas mais 27 franquadoras no mercado mineiro, sendo 54 unidades franqueadas vendidas, gerando um total de R\$5.000.000,00 de novos negócios gerados. Realizamos ainda 161 atendimentos individuais, 11 cursos com 432 participantes, 01 Mostra de Franquia com 19 franquadoras, 03 missões técnicas com 52 participantes, 04 palestras sobre o tema franchising 761 participantes. Participação em um Congresso internacional de franquias nos EUA, 54ª Convenção da IFA, com a ida de 05 empresários. Esse programa demonstra que estamos alinhados com as diretrizes do SEBRAE de atender o cliente com soluções inovadoras, e com o mercado que tem amadurecido buscando alternativas mais confiáveis de investir em um negócio já estruturado.

Outra atuação da UAMRI que é alinhada ao desenvolvimento regional, e aos novos modelos de negócios é a proposta **Central de Negócios**. Em 2015 iniciamos mais duas novas centrais : Confeccões em Paraguaçu e a Central de Lojas de Confecção em Passos ambas na Regional Sul. Além disso, foram concluídas outras duas novas : A Central de Tintas de Vespasiano e a de Móveis de Piumhi. Em agosto foi realizado o **VII Encontro Mineiro das Centrais de Negócios em Belo Horizonte** no Auditório do SEBRAE/MG com a participação de 190 empresários de diversas centrais do Estado. Também realizamos 02 palestras de sensibilização para os segmentos de turismo de Tiradentes e calçados para diversas cidades de Minas Gerais.

Comércio Justo na Regional Sul: A proposta do Comércio Justo é aumentar o volume de produtos FAIRTRADE exportado pelas entidades beneficiadas pelo projeto (associações e cooperativas) e aumentar o conhecimento sobre esse conceito no Brasil. O foco estratégico são os mercado interno e externo, e está alinhado com as diretrizes do SEBRAE/MG, no que tange ao desenvolvimento para as regiões por meio da valorização da identidade e origem. Portanto, este projeto, potencializa soluções de inovação focadas no aumento da competitividade e também promove a internacionalização das MPE'S. As ações realizadas em 2015 foram : a produção de um vídeo institucional para veiculação de comercial na Rede Globo, no intervalo do Jornal Nacional com os casos de Sucesso do SEBRAE, as missões internacionais SCAA – Speciality Coffee Association of American e SCAE – Speciality Coffee Association of Europe, missão nacional para a Semana Internacional do Café realizada no Expominas em Belo Horizonte - tivemos a participação de 17 produtores de café, realização de diagnóstico Tecnológico e Inovação de Cafeicultores Fair Trade do Sul de Minas, realizado com 200 produtores rurais pela Fundação Procafe. Consultoria de planejamento estratégico realizado pela empresa VCN Consultoria.

Os números de atendimento (empreendimentos e horas de consultoria) foram maiores, pois ao invés de fazer o SEBRAETec (diagnóstico tecnológico) para as entidades, foi feito para os produtores rurais, assim foram atendidos mais de 200 produtores.

As oficinas não realizadas, se deram pela falta de recursos (financeiros e tempo), mas fizemos as reuniões por Vídeo conferencia conforme relatórios enviados pela consultora

3.4.4.2 Projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços

Dados Gerais

	Descrição
Tipo	Ação orçamentária
Finalidade	Elaborar e oferecer soluções em conhecimento e tecnologia para dar suporte ao desenvolvimento e gestão de projetos de atendimento.
Descrição	A atuação de gestão do SEBRAE/MG é realizada por meio de projetos, sendo caracterizada por disponibilizar produtos, serviços e informações.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Unidade Educação, Empreendedorismo e Cooperativismo. Unidade Inovação e Sustentabilidade. Unidade Mercado e Relações Internacionais. Unidade Atendimento Coletivo Comércio, Serviços e Artesanato Unidade Atendimento Coletivo Agronegócio Unidade Atendimento Serviços Financeiros
Áreas responsáveis pelo gerenciamento ou execução	Unidades de Conhecimento e Finalísticas.
Unidades executoras	Unidades de Conhecimento e Finalísticas.
Coordenador estadual da ação	Gerentes das Unidades de Conhecimento e Finalísticas.
Competências institucionais requeridas para a execução	Elaboração de estratégias para o desenvolvimento de produtos, serviços, metodologias e informações para atender às necessidades dos projetos. Gestão de projetos internos para execução das ações.

Tabela 80: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços - UACCSA

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Artesanato - Levantamento de dados para proposição de novos projetos	25.000	25.000	100%
Total	25.000	25.000	100%

Fonte: SME

Em 2015, a carteira do artesanato foi composta por 12 projetos, atuando estrategicamente em toda a cadeia produtiva, com destaque para matéria-prima, produção, gestão e mercado. Os projetos foram estruturados de acordo com a tipologia (matéria-prima), buscando maior produtividade e valorização do processo criativo a partir da capacitação do artesão / empreendedor. Nesse sentido, destacam-se os projetos Artesanato de Prata e Gema em Santo Antônio do Leite e Artesanato de Fibras em Capitão Enéas, que além da capacitação, buscaram diferenciação na criação de marca, embalagem e divulgação da identidade dos produtos.

O Projeto Artesanato - Levantamento de dados para proposição de novos projetos realizou cerca de 4 diagnósticos. O projeto é importante para o levantamento de dados que contribuem para a construção dos projetos mais consistentes.

Tabela 81: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços - UAGRO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Desenvolvimento de Sistema de Informação no Setor Suinícola - Mercominas	100.913	97.083	96%
Total	100.913	97.083	96%

Fonte: SME

O Brasil confirma sua vocação estratégica para liderar o fornecimento de proteína animal para o mercado mundial também na suinocultura. Nas últimas décadas, os suinocultores brasileiros investiram fortemente no desenvolvimento da produção, alcançando patamares de referência internacional em seus aspectos sanitários, genéticos, tecnológicos e gerenciais. Como resultado, nos últimos anos o país transformou-se no quarto maior produtor mundial e no quarto maior exportador.

A partir de 2005, a carne suína passou a superar a marca anual de 1 bilhão de dólares em vendas internacionais, dirigidas para mais de 70 países, ingressando no fechado clube dos vinte produtos da pauta de exportação que contribuem com valores superiores àquela cifra para o saldo da balança comercial brasileira.

O SEBRAE/MG, a fim de ampliar os resultados para o setor, criou em parceria com a Associação dos produtores do setor, o projeto de criação do Sistema de Informação no Setor Suinícola - a Mercominas - organização formada por vendedores e compradores de suínos de Minas Gerais interessados em comercializar diretamente a produção em ambiente próprio, com base em informações seguras.

Em 2015, o projeto avançou nas ações de implantação do Mercominas e do software de gestão.

As ações relacionadas ao projeto foram realizadas conforme proposto, sendo que o orçamento previsto – R\$ 100.913,00 foi executado em 96% - totalizando R\$ 97.083,00.

Tabela 82: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços - UAIS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
CERNE - Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos	1.528.560	1.503.767	98%
Total	1.528.560	1.503.767	98%

Fonte: SME

O objetivo proposto de reestruturar o modelo de gestão das incubadoras mineiras a partir do modelo CERNE - Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos foi alcançado de acordo com algumas atividades realizadas abaixo:

Programa SEBRAE de Incubadoras - Finalizamos convênios com 12 instituições aprovadas pelo Edital SEBRAE/ANPROTEC 01/2011 e 4 convênios encerrarão em 2016. O apoio do SEBRAE foi de extrema importância para incubadoras mineiras e destaque para a Incubadora Habitat que recebeu o Prêmio Nacional de Empreendedorismo Inovador - edição 2015, na categoria “Melhor Incubadora de Empresas Orientada para o Desenvolvimento Local e Setorial”.

SEBRAETec - Contratação da Wylinka para execução do Programa BloomBTech que alcançou o objetivo de proporcionar o direcionamento estratégico e tecnológico mais assertivo e o desenvolvimento do potencial de negócio de 117 empresas incubadas do Estado de Minas Gerais.

Habitat de Inovação: Encerramento do Programa SEBRAE de Mentoria para as empresas incubadas e graduadas iniciados em 2014. O programa teve duração de seis meses e selecionou 40 empreendimentos instalados em incubadoras que receberam orientações de 120 gestores nos eixos de mercado, gestão e inovação. O sucesso do programa levou a criação da Rede Mineira de Mentoria lançado em 26/11/2015, parceria SEBRAE/MG, Fiemg e Rede Mineira de Inovação.

A diferença na meta física é devida a realização de uma chamada de projetos estadual da linha inovação do Programa SEBRAETec não prevista no PPA.

O objetivo da chamada era de selecionar projetos de micro e pequenas empresas incubadas e graduadas, viabilizando acesso subsidiado a serviços de inovação e tecnologia na modalidade inovação, proporcionado por entidades executoras cadastradas no programa SEBRAETEC do SEBRAE Minas, visando à implementação de serviços de pesquisa e desenvolvimento para inovação da empresa em seu mercado de atuação, através de apoio financeiro não reembolsável.

Tabela 83: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços - UAMRI

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Análise de Atratividade do Negócio	10.000	9.755	98%
Reforço Competitivo e Acesso a Mercados	402.599	387.981	96%
Total	412.599	397.736	96%

Fonte: SME

Análise de Atratividade do Negócio: Este estudo visa fornecer aos técnicos, embasamento para concepção de novos projetos, ou novas ações para projetos já existentes nos setores estudados. O estudo proporciona uma visão geral do negócio, análise do APL, visão dos canais de vendas, principais compradores, aponta os outros APL de referência dentro do mesmo seguimento e sugere estratégias de atuação.

Em 2014, foi realizado o estudo para o setor de Saúde de Pouso Alegre e tínhamos a previsão de demanda de 01 estudo para 2015. Infelizmente a demanda prevista não se concretizou e o recurso foi redirecionado para o projeto Reforço Competitivo e Acesso a Mercados.

O Recurso foi utilizado no acompanhamento da aplicação da metodologia Retenção e Expansão de Negócios.

Reforço Competitivo e Acesso a Mercados: O Mercado Alvo é um programa que a partir de um posicionamento estratégico definido no APL, analisa suas diferentes opções de mercados potenciais e as formas de inserção das empresas por meio da construção de estratégias comerciais e geração de negócios efetivos. Em 2015 tivemos o início da aplicação da metodologia no grupo de confecção de Passos. Previsão de finalização da aplicação da metodologia em 2016.

A metodologia Retenção e Expansão de Negócios integra o Programa **Cidade Empreendedora** e tem como objetivo contribuir para gerar negócios para MPE, reter riqueza no município e manter pessoas e talentos, promovendo o desenvolvimento e a prosperidade na região. A metodologia propõe um conjunto de instrumentos e ações para aumentar o fluxo das compras locais e preparar as empresas da cidade para se tornarem mais competitivas. Está previsto o piloto da metodologia em São Roque de Minas expandindo posteriormente para mais 6 cidades.

Encontro de Negócios para o ALP do Vale do Aço, esta ação teve como objetivo a prospecção de empresas compradoras do setor de máquinas agrícolas e ferroviárias. Este encontro proporcionou

aos participantes do evento a oportunidade de apresentar o potencial de fornecimento do APL e de conhecer os critérios de compras e demandas imediatas das empresas compradoras identificadas. Nesse encontro, foram levados 3 grandes compradores nacionais de semifaturados, o que gerou a prospecção de novos contratos para as empresas locais atendidas pelo projeto de metalmeccânico apoiado pelo SEBRAE.

O programa **Foco Competitivo**, realizou conjuntamente com as equipes gestoras dos projetos de confecção de Divinópolis e Juruáia, diversas ações tais como: o suporte e acompanhamento na estruturação e execução das ações de mercado, como o mapeamento de oportunidades de negócios. Em Divinópolis realizamos Missão Guiada ao varejo de Recife, apoio na implementação da consultoria de Inteligência Competitiva - Planejamento de coleção e distribuição, realizada pelo especialista em fast fashion Enrico Cietta e apoio na concepção e execução da capacitação em Varejo de Moda da Anhembi Morumbi para empresários do setor de confecção com previsão de término em 2016. Em Juruáia realizamos uma Missão Internacional à Paris com um grupo de 10 empresas para visitar os eventos do setor e ao varejo de moda e lingerie, participação do fórum de tendências da Who's Next & Premiere Classe, Interfilie e Sil - Salon Internacional de la Lingerie. Missão Guiada ao varejo de São Paulo com um grupo de 22 empresas.

Tabela 84: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços - UASF

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Desenvolvimento de Soluções de Acesso a Serviços Financeiros	479.990	410.711	86%
Total	479.990	410.711	86%

Fonte: SME

Desenvolvimento de Soluções de Acesso a Serviços Financeiros: O projeto, aprovado pelo SEBRAE/NA no INFORME-SEGER N° 18/2015, objetiva desenvolver, no período 2015-2017, estratégias e soluções de gestão e educação financeira para os pequenos negócios, inserir conteúdos de serviços financeiros nos programas nacionais: Começar Bem, SEBRAE Mais, SEI e Na Medida. Promover a melhoria da qualidade do atendimento em serviços financeiros realizado pelo SEBRAE, nos seus diversos canais, através da reformulação da capacitação sobre acesso a serviços financeiros, e potencializar o acesso adequado a produtos e serviços financeiros para os pequenos negócios.

Foram realizadas diversas reuniões de alinhamento entre as equipes de atendimento e educação do SEBRAE/MG e Nacional, no intuito de definir temas, conteúdos e soluções prioritárias a serem desenvolvidas no âmbito do projeto. Para apoiar na realização destas ações, também foram firmados convênios de cooperação técnica com diversos parceiros: Visa, FEBRABAN, Banco Central e Secretaria Nacional do Consumidor - SENACON.

Destaca-se: a parceria com o Banco Central e o apoio na realização da Semana Nacional de Inclusão Financeira e nos pré-foruns sobre o MEI, que contribuíram para a organização do Fórum de Cidadania Financeira de 2015; o apoio do Banco na produção e divulgação de conteúdos, realização de estudos sobre crédito e relacionamento dos pequenos negócios com o sistema financeiro; palestras do Banco Central e da FEBRABAN na Semana Nacional do MEI.

Realização de duas oficinas sobre educação financeira e direito do consumidor, em parceria com a SENACON, uma com colaboradores do Elos e outra com empresários, em Belo Horizonte, no intuito de validar os conteúdos abordados e desenvolver uma oficina mais enxuta para os MEIs. Formalização de convênio com a Visa para o desenvolvimento de conteúdos e soluções, fortalecimento e expansão da atuação dos pequenos negócios com meios eletrônicos de pagamento.

Formalização de convênio com a FEBRABAN para desenvolver conteúdos e produtos que contribuam para a melhor gestão e educação financeira dos pequenos negócios; apoio na realização da pesquisa nacional "A população e a relação com o universo bancário", recorte especial sobre os MEIs. Além disso, foram realizadas a 3ª edição da pesquisa "Relacionamento bancário e Regularidade Fiscal do MEI", que contou com o apoio de todos os parceiros supramencionados e das unidades de Inteligência Empresarial, Políticas Públicas e Atendimento Individual ao Empreendedor; e a reformulação do conteúdo da capacitação "Atendimento individual sobre Serviços Financeiros".

O presente projeto foi aprovado pelo SEBRAE/NA em agosto/2015 e dois importantes convênios, VISA e FEBRABAN, cujas ações estão integradas as do Desenvolvimento de Soluções, foram assinados em dezembro/2015; conseqüentemente, não houve tempo hábil para executarmos os planos de trabalho, comprometendo a execução financeira do orçamento previsto.

Tabela 85: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços - UEEC

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Desenvolvimento de Novas Metodologias	1.455.780	1.373.122	94%
Disseminação da Cultura Empreendedora nas Instituições de Ensino do Estado de Minas Gerais	387.747	373.274	96%
Total	1.843.527	1.746.396	95%

Fonte: SME

Desenvolvimento de Novas Metodologias: O Projeto tem como objetivo formular soluções de capacitação em conjunto e para as demais unidades de conhecimento e finalísticas a fim de promover o atendimento integrado às MPE e empreendedores. Tem como visão de futuro contribuir para que o SEBRAE/MG torne-se referência na criação e implantação de soluções para a MPE e para a disseminação da educação e da cultura empreendedora, além de posicionar a instituição como um observatório de tendências, novos conteúdos e formatos de aprendizagem. O projeto configura-se como estratégico, na medida em que, por meio da capacitação, permite desenvolver competências empreendedoras e elevar o nível de gestão das MPE contribuindo para o aumento da competitividade e eficiência operacional desses negócios. Em 2015 foram desenvolvidas e atualizadas 18 soluções envolvendo cursos, oficinas, consultorias, publicações (vídeos, manuais, infográficos) com conteúdos nas áreas de RH, desenvolvimento local, compras governamentais, finanças, estratégia e marketing e 12 soluções em desenvolvimento. O resultado ficou dentro do esperado visto a complexidade do processo de concepção e atualização de metodologias que implica em criar conteúdos, estratégias de aprendizagem, materiais, testar e validar a solução e multiplicar a metodologia para consultores internos e externos. Além da renovação e ampliação do portfólio, destacaram-se ações como: a produção do Guia Essencial para Novos Empreendedores, uma publicação que sistematiza conhecimentos e ferramentas inovadores sobre empreendedorismo; uma nova família de soluções em consultoria para pequenas empresas nas temáticas de finanças e gestão de pessoas; e a Oficina do Futuro uma metodologia de governança que reúne lideranças de uma cidade, região ou setor para a construção de uma visão de futuro compartilhada e linhas estruturantes de ação para o desenvolvimento dessas localidades.

Disseminação da Cultura Empreendedora nas Instituições de Ensino do Estado de Minas Gerais: O projeto tem como objetivo promover e disseminar a cultura empreendedora e a inovação entre os jovens e potenciais empreendedores. Com a estruturação dos Projetos de Cultura Empreendedora para as regionais, com recurso 100% CSN, os recursos do Projeto de Disseminação estruturado com CSO foram disponibilizados para outras ações da unidade, durante as reprogramações orçamentárias. Assim, o projeto ficou com ações que não estavam contempladas no

PNEE, tais como as oficinas de suporte para a implementação do Programa Cultura Empreendedora, com uma conta orçamentária destinada ao recebimento do recurso CSN dos Editais das Instituições de Ensino Superior - IES e outra conta para o Projeto Começar Bem. Na avaliação financeira, excluindo as ações do projeto que receberam recurso CSN, executamos os recursos destinados aos Editais da IES de acordo com o cronograma e aprovações dos convênios firmados, no que se refere à sobra dos recursos CSN estas foram planejadas sua alocação para 2016, a fim de firmar e executar os compromissos dos convênios assinados. Nesse projeto contemplamos uma pequena de sobra de recurso de 2015 do Projeto Começar Bem, conforme DIREX 1905/2014.

Este é um projeto interno de tipologia Desenvolvimento de Produtos e Serviços que não contempla lançamentos de metas físicas. Assim, o lançamento de 84 horas de consultorias representa um erro de lançamento ou de sistema. Portanto, o projeto foi executado conforme planejado.

3.4.4.3 Projetos de Articulação Institucional

Dados Gerais

	Descrição
Tipo	Ação orçamentária
Finalidade	Criar e aprimorar ambientes legais e institucionais favoráveis aos pequenos negócios e ao empreendedorismo.
Descrição	A atuação de gestão do SEBRAE/MG, realizada por meio de projetos, caracterizada pelo relacionamento com os diversos segmentos da sociedade, de forma a promover, criar e aprimorar um ambiente que favoreça a atuação dos pequenos negócios.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Unidade Educação, Empreendedorismo e Cooperativismo. Unidade Inovação e Sustentabilidade. Unidade Mercado e Relações Internacionais. Unidade Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial. Unidade Acesso a Serviços Financeiros.
Áreas responsáveis pelo gerenciamento ou execução	Unidades de Conhecimento
Unidades executoras	Unidades de Conhecimento
Coordenador estadual da ação	Gerentes das Unidades de Conhecimento
Competências institucionais requeridas para a execução	Elaboração de estratégias para o desenvolvimento de um ambiente favorável a atuação das MPE. Gestão de projetos internos para execução das ações.

Tabela 86: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - REGIONAL CENTRO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Aprimoramento do ambiente legal para MPEs e EIs na Macro Região Centro	25.000	18.037	72%
Total	25.000	18.037	72%

Fonte: SME

Este projeto tem por objetivo estimular o Desenvolvimento Local, por meio da sensibilização e mobilização dos municípios para a importância da Implementação da Lei Geral Municipal (LC 123), bem como apoiar na elaboração dos projetos de lei, capacitação dos agentes públicos e lideranças locais, proporcionando um ambiente favorável para a participação das Micro, Pequenas Empresas e Empreendedores Individuais nas compras públicas, potencializando a geração de postos de trabalho e renda na região.

Em 2015 trabalhamos junto às prefeituras a implementação da lei geral, em 10 municípios da regional, onde obtivemos sucesso em nove deles, Bom Despacho, Raposos, Santo Antônio do Monte, Moema, Itaúna, Barão de Cocais, Leandro Ferreira e Buenópolis. Nestes municípios, trabalhamos capacitações sobre compras municipais e agentes de desenvolvimento. Realizamos em

Setembro deste ano, uma missão com Agentes de Desenvolvimento ao Encontro Estadual de Agentes de Desenvolvimento na cidade de Ipatinga.

Vale destacar, que as cidades de Divinópolis, Mariana e Pompeu, participaram do Projeto de Compras Governamentais Municipais e Encadeamento Produtivo; que prevê, dentre diversas ações: capacitação da gestão pública; empresários e agricultores familiares no tema das compras governamentais; seminário de sensibilização sobre as compras da agricultura familiar, mapeamento das compras governamentais efetuado pela Prefeitura, construção, pela Prefeitura, de plano de ação de melhoria dos processos de compras municipais. O objetivo é contribuir, de forma ativa, para o fomento dos pequenos negócios e consequentemente da geração e ampliação da renda local.

Ressaltamos que as inconsistências que porventura ocorram, serão justificadas posteriormente dentro do prazo estabelecido.

Em função de termos dado início a algumas atividades de implementação da lei no ano anterior, além de termos condições de trabalhar em alguns municípios com recurso dos projetos de desenvolvimento territorial, nossa execução financeira, ficou aquém do limite mínimo estabelecido 90%. Reitero que esta execução inferior ao limite mínimo estabelecido, não prejudicou a qualidade dos trabalhos realizados e tampouco o alcance dos objetivos propostos pelo projeto.

Tabela 87: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - REGIONAL JEQUITINHONHA E MUCURI

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Aprimoramento do Ambiente Legal na Regional Jequitinhonha e Mucuri	25.000	25.013	100%
Total	25.000	25.013	100%

Fonte: SME

A Regional Jequitinhonha e Mucuri atende atualmente 80 municípios divididos em seis microrregiões, sendo Almenara, Araçuaí, Capelinha, Diamantina, Teófilo Otoni e Nanuque e um centro de serviço em Turmalina, que encontram-se nos grupos das regiões subdesenvolvidas do país. Essas características levam os vales do Jequitinhonha e Mucuri a prioridade por parte dos governos federal e estadual. Neste sentido, para a diretoria do SEBRAE/MG, estas regiões, passam a ser centro de desenvolvimento de projetos que auxiliem a elevação do patamar de competitividade empresarial e diminuição das desigualdades sociais. Dado a peculiar característica da região, com baixos índices de adensamento empresarial, empreendedorismo por oportunidade e desenvolvimento industrial, torna-se necessário que o SEBRAE/MG atue de forma ativa no incentivo ao empreendedorismo, formalização e na melhoria constante do ambiente de negócios.

Em 2015 o projeto Aprimoramento do Ambiente Legal possibilitou que representantes do “Movimento – Mais Mucuri” e Programa Estruturante da Micro e Pequena Empresa – PróMicro participassem do Seminário Internacional de Cidades Empreendedoras, realizado em Belo Horizonte.

Segundo os participantes o seminário contribuiu com o objetivo almejado por ambas as iniciativas que é o desenvolvimento econômico territorial, através do uso consciente dos poucos recursos públicos disponíveis, além do fortalecimento da identidade regional e o aumento do sentimento de pertencimento, diminuído em momentos de crise.

O orçamento previsto foi devidamente utilizado dentro do cronograma proposto.

Tabela 88: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - REGIONAL NOROESTE

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Aprimoramento do Ambiente Legal na Regional Noroeste	25.000	24.350	97%
Total	25.000	24.350	97%

Fonte: SME

O Projeto Aprimoramento do Ambiente Legal na Regional Noroeste teve como objetivo fortalecer a governança dos municípios da região, por meio da capacitação de lideranças públicas e privadas. As ações definidas no projeto tiveram como intuito promover a melhoria do ambiente legal para às Micro e Pequenas Empresas e os Empreendedores Individuais, além de apoiar o planejamento estratégico municipal com foco nas MPes e a melhoria nos processos de abordagem da implementação da lei geral.

O trabalho no ano de 2015 foi realizado com foco nas capacitações dos gestores públicos, empresários, potenciais empresários e agricultores familiares, através das parcerias realizadas com as Prefeituras, Agências de Desenvolvimento, Associação de Municípios do Noroeste – AMNOR e Consórcio de Saúde – CONVALES.

O planejamento estratégico foi elaborado com a participação dos stakeholders e consolidado através de reuniões e palestras de sensibilização. As ações realizadas foram: Seminários e capacitações sobre compras governamentais para gestores públicos, empresários e produtores rurais nas cidades de Arinos, Bonfinópolis de Minas, João Pinheiro e Paracatu no período de abril a outubro respectivamente; curso sobre implementação da lei geral voltado às prefeituras nos municípios de Presidente Olegário e Uruana de Minas; desenvolvimento do PRO-MICRO em João Pinheiro; participação de agentes de desenvolvimento no FOMENTA ESTADUAL em Ipatinga no mês de setembro; missão técnica com 19 Lideranças da região no FOMENTA NACIONAL em Cuiabá no mês de novembro; realização do Fórum Regional e Estadual de Secretários e Dirigentes Municipais de Desenvolvimento Econômico na cidade de Paracatu no dia 28/10/2015 e inscrição de 06 municípios no PSPE - Prêmio SEBRAE Prefeito Empreendedor.

Tabela 89: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - REGIONAL NORTE

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Aprimoramento do Ambiente Legal para MPE da Regional Norte	12.700	12.654	100%
Total	12.700	12.654	100%

Fonte: SME

A mesorregião do Norte de Minas conta, atualmente, com uma população de 1.610.413 habitantes num total de 89 municípios segundo IBGE, por sete microrregiões. A mesorregião possui um IDH médio de 0,65 abaixo da média de MG (IDH = 0,77). Quanto a economia, a agropecuária ainda é a atividade predominante, seguida de serviço e indústria. O objetivo do projeto é apoiar na construção de Lei Geral Municipal; capacitar gestores públicos em Compras Governamentais, através do " Diagnóstico da lei geral municipal", identificar fatores de redução da competitividade das MPE da região e propor alternativas para o incremento do desenvolvimento econômico sustentável. Como estratégia de atuação: articular e fortalecer as lideranças e a rede de parceiros e edificar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios. Realizações em destaque no projeto: O SEBRAE - Regional Norte realizou 1º Fórum Regional de Secretários e Dirigentes Municipais de Desenvolvimento Econômico. Estiveram presentes Prefeito, Secretários,

Agentes de Desenvolvimento, Empresários e líderes da Regional Norte de Minas. O Fórum teve como propósito criar um espaço para articulação, capacitação, interação e indução de políticas públicas que possam auxiliar na elaboração e deliberação de estratégias voltadas para o desenvolvimento dos municípios da nossa região. Foram eleitos 09 eixos estratégicos: educação, saúde, gestão empresarial, logística, agronegócios, turismo, mineração, energia, gestão pública, gestão ambiental. As ações priorizadas pelos participantes teve como base o documento Norte de Minas em ação, elaborado pelo Grupo Líder Regional formado em 2013 e institucionalizado pela ADENOR – Agência de Desenvolvimento do Norte de Minas. Destaca-se também a participação de 10 municípios com 14 projetos inscritos no Prêmio SEBRAE Prefeito Empreendedor 9ª edição. Participação de 13 líderes, empresários e gestores públicos no Fomenta Nacional em Cuiabá.

Tabela 90: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - REGIONAL RIO DOCE

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Aprimoramento do ambiente legal da Regional Rio Doce	23.795	23.356	98%
Total	23.795	23.356	98%

Fonte: SME

O objetivo do projeto é aprimorar o ambiente de desenvolvimento das MPE e empreendedores individuais nos municípios da Regional Rio Doce, promovendo a criação de empresas economicamente sustentáveis. Em 2015 umas das estratégias adotadas foi a articulação junto a entes públicos para realização de ações que pudessem se desdobrar em benefícios para as MPE's. Juntos às prefeituras, foi viabilizada a implementação da Lei Geral em 07 (sete) municípios, além de três projetos de compras públicas municipais em Ipatinga, Coronel Fabriciano e Timóteo, todas pertencentes à região metropolitana do Vale do Aço, com ações articuladas de capacitação para os setores público e privado. Dessas três cidades, destacamos a participação de Coronel Fabriciano no Pró-Micro, cujo foco é potencializar a Lei Geral enquanto ferramenta para o desenvolvimento local.

Ainda na região metropolitana do Vale do Aço, especificamente em Ipatinga, foi realizado o FOMENTA MINAS, que teve resultados expressivos e ações inovadoras, quais sejam: 80 cidades participantes, 04 pregões municipais com resultados concluídos, assinatura pelos 04 prefeitos da Região Metropolitana do Vale do Aço da Cartilha de Padronização dos Procedimentos para Emissão de Alvará de Funcionamento, Rodada de Negócio multissetorial com expectativa de negócios na ordem de R\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais), missões, programa de educação empreendedora, entre outros.

Como ações complementares, foram realizadas: uma missão com empresários e representantes públicos para o Fomenta Nacional na cidade de Cuiabá-MT; a conclusão do Programa Líder na Região do Ribeirão do Boi, com apoio do Instituto Bio Atlântica e implementação do plano de ação; a realização, em Governador Valadares, do Fórum Regional para Dirigentes e Secretários de Desenvolvimento, em parceria com a Frente Parlamentar de Prefeitos e a Associação Mineira de Municípios.

Tabela 91: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - REGIONAL SUL

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Aprimoramento do Ambiente Legal para MPE da Macrorregião Sul	25.000	25.018	100%
Total	25.000	25.018	100%

Fonte: SME

O Projeto Aprimoramento do Ambiente Legal para MPE na Regional Sul – projeto interno – tem como público-alvo as lideranças locais das 11 microrregiões do SEBRAE no Sul de Minas, sendo eles prefeitos, vice-prefeitos, secretários municipais e vereadores. O objetivo geral deste projeto é melhorar o ambiente legal das Micro e Pequenas Empresas e dos Empreendedores Individuais, por meio da capacitação de gestores públicos e lideranças, com foco no aprimoramento e fortalecimento da governança das regiões. O projeto também destina capacitações para os empresários, com a finalidade de esclarecer as dúvidas referentes aos processos licitatórios e da Lei Geral da MPE.

Em 2015 o projeto foi orçado em R\$25.000,00 (vinte e cinco mil reais), cujo recurso destina-se a todas as microrregiões da Regional Sul. Vale destacar o trabalho de assessoria e consultoria junto a onze municípios com o foco na elaboração de projetos, objetivando a participação no Prêmio SEBRAE Prefeito Empreendedor e também, as capacitações que foram realizadas em diversos municípios com o tema: Licitações: Como Vender para Administração Pública, bem como as ações para Regulamentação e Implementação da Lei Geral Municipal.

O projeto proporciona um maior estreitamento de contatos entre o SEBRAE, entes públicos municipais e empresários, visando uma maior aproximação de todos. Cabe ressaltar o papel do SEBRAE neste projeto aliado aos gestores municipais, como incentivador de novas lideranças e formador de Agentes de Desenvolvimento para que as Micro e Pequenas Empresas e Empreendedores Individuais possam ter mais chances de crescer e produzir riquezas no estado de Minas Gerais.

Tabela 92: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - REGIONAL TRIÂNGULO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Aprimoramento do ambiente legal na Regional Triângulo	25.000	24.121	96%
Pró-Micro Uberlândia	81.000	70.651	87%
Total	106.000	94.772	89%

Fonte: SME

Aprimoramento do ambiente legal na Regional Triângulo: O objetivo deste projeto é fortalecer a governança dos municípios da Regional Triângulo, por intermédio da capacitação de lideranças públicas e privadas para que promovam a melhoria do ambiente legal para as Micro e Pequenas Empresas e os empreendedores individuais com a efetiva implantação da Lei Geral Municipal em novos municípios. Além disso, visa à melhoria nos processos de solução de conflitos e a ampliação da participação das MPE nas compras públicas municipais. As ações foram as seguintes: curso de compras voltado para empresários nas cidades de Araxá e Carmo da Parnaíba nos meses de maio e junho respectivamente; curso de compras voltado às prefeituras nas cidades de Carmo do Paranaíba e Iturama nos meses de março e junho respectivamente; palestra sobre compras governamentais na cidade do Carmo do Paranaíba; apoio ao ENCONTUR em Patos de Minas; articulação junto a AMVAP para a realização da Missão para o III Encontro de Municípios de Desenvolvimento Sustentável em Brasília; participação de 11 Lideranças da Região no FOMENTA NACIONAL em Cuiabá no mês de Novembro; realização na cidade de Uberaba do Fórum Regional e Estadual de Dirigentes Municipais de Desenvolvimento Econômico Secretários realizado no dia 03/11/2015 e inscrição de 18 cidades do PSPE - Prêmio SEBRAE Prefeito Empreendedor.

Pró-Micro Uberlândia: Com o objetivo de incentivar o desenvolvimento das micro e pequenas empresas, o SEBRAE em parceria com a Prefeitura Municipal de Uberlândia e Entidades empresariais desenvolveram, no ano de 2015, conforme planejamento algumas ações de fomento ao empreendedorismo.

Foi realizada consultoria para participação da Prefeitura Municipal no Prêmio Prefeito Empreendedor, com objetivo de identificar e premiar as principais práticas e modelos de intervenções de desenvolvimento local.

O Mutirão de Renegociação de dívidas, realizado em parceria com o PROCON , ACIUB e FADE – Fundação de Apoio ao Desenvolvimento Empresarial, teve como objetivo reduzir a inadimplência através da conciliação entre empresas e consumidores.

A Oficina Cidade Empreendedora e Cidade Criativa teve como propósito compartilhar experiências, conhecer propostas inovadoras e soluções criativas para as cidades. A construção de ideias para o desenvolvimento de uma cidade deve ser um processo constante. Para isso, foram ouvidas, durante a oficina, a sociedade civil organizada, as instituições de classe e órgãos que atuam diretamente em ações para o benefício da comunidade.

Através de ações de mercado, a tradicional Feira Moda Calçados de Uberlândia recebeu o apoio para promoção dos pequenos negócios através do intercâmbio comercial entre a pequena indústria e o varejo local .

Com o apoio do SEBRAE, a sala do empresário está em fase de implantação. Os agentes dos parceiros já foram capacitados pelo SEBRAE local para os atendimentos aos potenciais empreendedores e empresários.

Esperamos com as ações desenvolvidas contribuir para a construção de políticas públicas municipais e promover os pequenos negócios, criando um ambiente favorável ao desenvolvimento local.

O projeto foi executado na íntegra e atingiu os resultados propostos, porém execução financeira foi abaixo do percentual mínimo indicado de 90%, devido ao não pagamento de última ação no valor de R\$ 9.000,00. Este documento foi encaminhado dentro dos trâmites normais pela Unidade MR Uberlândia, conforme comprovantes de envio, porém extraviado internamente, não sendo possível ser processado dentro do orçamento do exercício de 2015, impactando na aplicação do projeto.

Tabela 93: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - REGIONAL ZONA DA MATA

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Aprimoramento do ambiente legal para MPE da Regional Zona da Mata	8.100	8.057	99%
Total	8.100	8.057	99%

Fonte: SME

A Regional Zona da Mata é composta por 08 microrregiões e 155 municípios. É representativa por desenvolver atividades em setores variados.

O Projeto Aprimoramento do Ambiente Legal objetiva aprimorar o ambiente de desenvolvimento das Micro e pequenas empresas e Empreendedores Individuais nos municípios da regional Zona da Mata, através da implantação e implementação da lei geral municipal, promovendo a criação de empresas economicamente sustentáveis.

Com a aprovação do projeto de DET – Desenvolvimento Econômico e Territorial da Zona da Mata Para e dos projetos de Implementação da Lei Geral e de Compras Públicas que é executado em todo o estado, as ações de políticas públicas foram direcionadas para tal projeto, assim focamos o recurso

para realização do Programa Pró-Micro em Ponte Nova, que tem como objetivo implementar todos os eixos da Lei Geral.

O conjunto de ações de políticas públicas realizadas em todos os projetos resultaram na implementação acumulada da Lei Geral em 50 municípios na Zona da Mata. Destacando na implementação da lei nos maiores municípios da Regional, beneficiando mais de 53 mil empresas, o que representa de 78% das MPE's da Zona da Mata, melhorando o ambiente de negócios dos municípios da regional. Além disto permitiu maior aproximação com as prefeituras facilitando a realização de outras ações e projetos setoriais.

Tabela 94: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - UPPDT

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
SEBRAE/MG/? Implementação da lei geral nos municípios mineiros	747.100	635.981	85%
Compras Governamentais no Estado de Minas Gerais	466.435	363.193	78%
Disseminação políticas estruturantes de desenvolvimento	43.000	40.295	94%
Inteligência em Políticas Públicas	375.000	353.075	94%
Cidade Empreendedora	1.080.000	186.724	17%
Prêmio SEBRAE Prefeito Empreendedor	130.100	121.011	93%
Implementação e Desenvolvimento da REDESIM em Minas Gerais	1.233.748	5.452	0%
Total	4.075.383	1.705.731	42%

Fonte: SME

SEBRAE/MG/ Implementação da lei geral nos municípios mineiros: Atualmente, temos 510 municípios mineiros que já regulamentaram a Lei Geral da Microempresa, e 317 com a Lei Geral Implementada, ou seja, os benefícios da Lei Geral 123/2006 estão sendo aplicados no município, beneficiando as pequenas empresas dos territórios. Minas Gerais tem resultados da implementação da Lei Geral que evidenciam a efetiva criação de um ambiente legal mais favorável, diferenciado e simplificado ao desenvolvimento das microempresas, empresas de pequeno porte e empreendedores individuais, A contrapartida é virtuosa para todos: mais empregos, fixação de riqueza no território, fixação de renda e arrecadação de tributos. Para atender aos preceitos dessa Legislação, o SEBRAE Minas disponibiliza para os Gestores Públicos a metodologia “Estratégias de implementação da Lei Geral”, cujo projeto em questão, custeou suas ações. Sua estratégia de atuação foi desenvolvida com uma abordagem prévia, posterior capacitação de 16 horas presenciais, orientando os gestores municipais na adoção dos marcos legais Após a abordagem presencial, ainda tivemos 16 horas remotas por município com o objetivo de buscar as evidências e lançá-las no Sistema Nacional da Lei Geral que pondera e pontua cada pilar e evidencia o estágio de implementação – intermediário ou avançado. Cabe ressaltar que desde 2010 o SEBRAE/MG vem atuando no apoio aos municípios, e após a meta de 2015 batida, fizemos um processo de “revisitar” os municípios para buscar novas evidências, atualizar dados e avaliar a eficácia das ações. Além disso, o projeto custeou a participação de 85 pessoas, entre agentes de desenvolvimento, representantes de agências de desenvolvimento e outros atores ligados ao tema do desenvolvimento econômico nos municípios mineiros no Encontro Estadual de Agentes de Desenvolvimento. Além disso, apoiamos a aplicação de três turmas do Curso de Formação Avançada de Agentes de Desenvolvimento e oito encontros regionais, para elaboração e revisão de planos de trabalho estratégicos dos agentes de desenvolvimento.

Meta Financeira - Nas ações dos Fóruns de Secretários de Desenvolvimento houve uma otimização da utilização dos recursos (mesmo sendo CSN) com apoio dos parceiros regionais. Como os Fóruns aconteceram nos três últimos meses de 2015, não foi possível a reaplicação dos recursos

Meta Física - .A entrega deste projeto é a Meta Mobilizadora nº 6 – Município com Lei Geral Implementada. Por se tratar de prefeituras, não procede indicar nem número de empresa atendida, nem número de horas de consultoria.(Vedado pelo TCU).

Compras Governamentais no Estado de Minas Gerais: O referido projeto tem como objetivo a ampliação da base quantitativa de pequenos negócios fornecedores do Governo do Estado. É importante dizer que as ações específicas do projeto foram antecipadas e ocorreram em 2014, sendo assim, o valor de 2015 refere-se ao saldo dessas ações.

Nesse contexto, o orçamento do referido projeto custeou viagens e impressões de materiais pertinentes às ações da unidade, bem como o apoio à Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman no projeto caravana da cidadania que contempla municípios mineiros com baixo índice de desenvolvimento humano (IDH), incluindo a capacitação de potenciais microempreendedores individuais. Além disso, realizou-se a contratação do Escritório de Advocacia Garcia e Macedo para elaboração da primeira etapa de estudo de criação de Consórcio de Desenvolvimento na região de Conceição do Mato Dentro, em Minas Gerais, visando a implantação de um consórcio intermunicipal de desenvolvimento com o viés nos pequenos negócios como protagonistas do desenvolvimento territorial.

Em consonância com os objetivos e ações da unidade, houve o custeio do Programa estruturante de desenvolvimento da micro e pequena empresa – PROMICRO, que objetiva a implantação de uma política de desenvolvimento municipal incluindo a implementação dos capítulos da Lei Geral 123/2006.

Em relação à ação “Missões Estaduais para o VII Fomenta Nacional”, referente à Resolução DIREX 1913/15, em Abril de 2015. Foi identificada a expectativa de envio de 91 participantes - entre gestores públicos e empresários - ao Fomenta Nacional, previsto para ocorrer em Cuiabá no mês de novembro. O valor enviado foi de R\$120.435,00. Em virtude da alteração do cenário dos projetos, a origem dos recursos necessários foi replanejada, culminando num gasto aquém do enviado e, conseqüentemente, no custeio de viagens a partir de recursos de outros projetos correlatos, os quais previam ações de capacitação em Compras Públicas, Desenvolvimento Territorial e Melhoria do Ambiente de Negócios.

O Projeto Compras Governamentais de Minas Gerais encerrou. O valor enviado foi de R\$120.435,00. Em virtude da alteração do cenário dos projetos, a origem dos recursos necessários foi replanejada, culminando num gasto aquém, conseqüentemente, no custeio de viagens a partir de recursos de outros projetos correlatos, os quais previam ações de capacitação em Compras Públicas, Desenvolvimento Territorial e Melhoria do Ambiente de Negócios.

Disseminação políticas estruturantes de desenvolvimento: O projeto tem como objetivo a criação e a disseminação de políticas públicas estruturantes. Nesse sentido, ele previa atuar em duas frentes distintas, dentre elas o apoio à desoneração e o apoio à desburocratização. A primeira frente contava com um trabalho visando à redução da carga tributária, junto aos pequenos negócios. Entretanto, devido ao cenário atual, este trabalho foi pouco explorado.

Já a segunda frente objetivou a atuação em políticas que facilite a abertura, alteração e baixa de negócios e empresas. Neste sentido, o trabalho foi iniciado, em nível estadual com a participação de colaboradores dos órgãos de registro e licenciamento em um evento, da REDESIM, em Brasília.

Ainda, sob o prisma da desburocratização, foi realizado um trabalho para padronização do registro de empresas na Região Metropolitana do Vale do Aço, composto pelos municípios: Ipatinga, Coronel Fabriciano, Timóteo e Santana do Paraíso. Este trabalho foi, totalmente, focado nos preceitos da REDESIM, principalmente no tocante à entrada única de documentos e no compartilhamento das informações entre os entes.

Inteligência em Políticas Públicas: O projeto contemplou, ao longo do ano de 2015, ações de apoio ao FOPEMIMPE (Fórum Mineiro da Micro e Pequena Empresa), ambiente de discussão para a elaboração de políticas públicas voltados aos pequenos negócios nos comitês temático de Formação e Capacitação Empreendedora, Acesso a Mercados e Racionalização Legal e Burocrática; Realização de viagem técnica para o Fórum Mundial de Desenvolvimento Local e participação na Feira Mundial realizados respectivamente nas cidades de Turim e Milão, na Itália, entre os dias 08 e 17/10/2015, com o objetivo de aprendizagem na temática desenvolvimento territorial; Apoio na realização da III Conferência de Controle Externo de Contas do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais realizado no período de 06 a 08 de maio de 2015, na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais vinculado ao contrato nº 0276/2015 com a participação de mais de 1.000 inscritos entres membros dos Tribunais, servidores e acadêmicos que trataram de temas, como por exemplo, das compras públicas; Contratação da Sociedade de Investigações Ambientais (SIF) para elaboração de estudos sobre novos critérios para distribuição do ICMS ecológico para os municípios mineiros; Contratação do Escritório de Advocacia Garcia e Macedo para elaboração da primeira etapa de estudo de criação de Consórcio de Desenvolvimento na região de Conceição do Mato Dentro, em Minas Gerais, visando a implantação de um consórcio intermunicipal de desenvolvimento com o viés nos pequenos negócios como protagonistas do desenvolvimento territorial; Apoio ao lançamento da Frente Parlamentar de Apoio aos Pequenos Negócios (FPAPN) da ALMG, objetivando interlocução com o Poder Legislativo como protagonistas das políticas públicas voltadas para o segmento; e Apoio à V Conferência Metropolitana da Agencia Metropolitana de Belo Horizonte, realizada no mês de novembro de 2015 sobre a temática desenvolvimento territorial e eleição dos delegados para composição da Conferência.

Cidade Empreendedora: O objetivo do projeto é estimular a competitividade das cidades e o desenvolvimento de um ambiente favorável aos pequenos negócios através da mobilização de atores estratégicos para a construção de uma agenda local de desenvolvimento. Para isso, estimulamos a construção de uma visão de futuro compartilhada e de um planejamento de longo prazo através da disseminação de boas práticas e tendências nacionais e internacionais de desenvolvimento de cidades que inspiram novas atitudes empreendedoras para transformação do ambiente urbano.

A partir desse propósito, foi desenvolvida a metodologia Oficina do Futuro para apoiar as cidades a criarem a sua visão de futuro e mobilizar atores estratégicos para o alcance dos resultados esperados. Uma plataforma online, o site www.cidadeempreendedora.org.br também foi construído para inspirar a articulação das comunidades locais e transformação das cidades de Minas Gerais através da exposição de casos de sucesso do Brasil e do mundo. Uma viagem de referencia foi realizada para a participação de dois técnicos do SEBRAE/MG no Seminário Rio Academy, evento que uniu arquitetos nacionais e internacionais para discutir o papel do urbanismo no desenvolvimento econômico das cidades.

Por decisão da DIREX, o projeto foi descontinuado.

Prêmio SEBRAE Prefeito Empreendedor: O projeto tem por objetivo fomentar, junto aos prefeitos municipais de todo o território nacional, a elaboração de projetos que contemplem Políticas Públicas de incentivo ao empreendedorismo, visando a criação de um ambiente favorável à cooperação, competitividade, desenvolvimento e sustentabilidade das MPE, produtores de pequenas propriedades rurais e empreendedores individuais. Ele consiste em uma premiação de periodicidade bianual. No ano de 2015 iniciou-se a IX edição do prêmio. Neste ano o projeto busca captar as inscrições e a habilitação dos projetos concorrentes. Nesta edição, fechamos com mais de 150 municípios inscritos, e com uma projeção de 100 projetos habilitados. A fase final do prêmio acontecerá em 2016 com o julgamento e premiação dos projetos vencedores.

Implementação e Desenvolvimento da REDESIM em Minas Gerais: O projeto será efetivado após a celebração de um convênio com a Junta Comercial do Estado de Minas Gerais – JUCEMG. Neste ano, devido à alterações no corpo diretivo da JUCEMG não foi possível efetivar o referido convênio.

Desta forma não foi realizada nenhuma ação, ficando os recursos para serem realizados no período 2016/2017.

A execução financeira deve-se a um registro inadequado da despesa. Apesar da solicitação de estorno, não houve condições para correção no período.

Tabela 95: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - UAIS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Soluções Ambientais para MPE	140.000	116.936	84%
Total	140.000	116.936	84%

Fonte: SME

O SEBRAE/MG, seguindo as diretrizes do SEBRAE/NA, priorizou ações com foco em água e energia para trabalhar a sustentabilidade para as micro e pequenas empresas. Diante do cenário de escassez de recursos hídricos, percebemos a necessidade de investir em soluções simples e baratas que atinjam o máximo de clientes possíveis. Sendo assim, foram elaborados neste projeto ações com exemplos de boas práticas e dicas para os pequenos negócios como os infográficos de economia de água e energia, que podem ser baixados no site do SEBRAE ou distribuídos pelas microrregionais. Outra ação importante foi a criação do site de Práticas Sustentáveis e página de Facebook, que tem como objetivo reforçar a disseminação da sustentabilidade para os pequenos negócios. Os dois reúnem cases de sucesso do Prêmio SEBRAE/MG de Práticas Sustentáveis e do mundo para incentivar outras empresas a adotarem as práticas sustentáveis.

Foram criados, também, 3 auto avaliações para verificar o uso da água pelos setores de agronegócio, indústria e comércio. Esse recurso que está disponível no site do SEBRAE, avalia como as empresas utilizam a água e dá dicas de economia.

Outras ações realizadas foram: capacitação das empresas destaques da 4ª edição do Prêmio SEBRAE/MG de Práticas em gestão e liderança; e patrocínio de evento de sustentabilidade. Ambas vão de encontro à proposta de disseminar a sustentabilidade para os pequenos negócios.

Além das atividades executadas, estava previsto apoio às atividades de fomento ao empreendedorismo dos catadores que seriam promovidas pelo CMRR, como o Festival Lixo e Cidadania sempre apoiado pelo SEBRAE. Devido à mudanças na direção do CMRR e à crise financeira do país, as atividades foram canceladas e o recurso não foi utilizado, além disso o evento

de sustentabilidade Hugo Werneck que seria apoiado com R\$17.000,00 foi cancelado no mês de Novembro por conta da tragédia de Mariana.

Tabela 96: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - UASF

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Disseminando Boas Práticas entre Cooperativas de Crédito do Triângulo Mineiro	177.500	167.745	95%
Fomento ao Cooperativismo de Crédito no Noroeste.	155.500	152.090	98%
Cooperativas como agentes de desenvolvimento local	92.116	91.117	99%
Sociedade de Garantia de Crédito da Região Leste de Minas Gerais	200.000	116.540	58%
Sociedade de Garantia de Crédito da Região Alto Paranaíba de Minas Gerais	162.000	118.335	73%
Sociedade de Garantia de Crédito de Uberlândia	15.000	0	0%
Sociedade de Garantia de Crédito de Uberaba	215.000	14.020	7%
TOTAL	1.017.116	659.848	65%

Fonte: SME

Disseminando Boas Práticas entre Cooperativas de Crédito do Triângulo Mineiro e Fomento ao Cooperativismo de Crédito no Noroeste: O objetivo principal dos Projetos de Boas Práticas em Cooperativas de Crédito, que se encerraram em 2015, foi o de promover melhoria no atendimento em serviços financeiros através do apoio a 12 cooperativas de crédito aptas a atenderem aos pequenos negócios, ampliando o acesso, uso adequado e qualidade dos serviços financeiros disponibilizados a este público, por meio de um processo de intercooperação e troca de experiências e boas práticas de atuação junto ao segmento de Pessoa Jurídica - PJ.

No âmbito do SEBRAE/MG, o legado mais importante destes projetos foi a maior proximidade entre as cooperativas integrantes e os analistas das microrregiões e das regionais do SEBRAE no Noroeste de Minas e Triângulo Mineiro. Esta proximidade possibilitou, através de interesses comuns, a construção de agendas de trabalho para melhor atendimento aos pequenos negócios associados a essas cooperativas, e a continuidade da parceria para o futuro.

Por meio destas parcerias, diversos projetos do SEBRAE/MG foram viabilizados. Mais de 2.950 empresários de pequenos negócios vinculados a estas cooperativas participaram de ações diretas com o SEBRAE/MG, através de cursos, oficinas, palestras, rodadas de negócios, SEBRAETec, Empretec, parceria com o ELOS, etc. Qualificando, através destas ações, um grande número de pequenos negócios associados a estas cooperativas.

Durante o decurso dos projetos, estas cooperativas tiveram crescimento médio de 45% no número de associados PJ e de 80% em volume de recursos emprestados aos Pequenos Negócios. Ficou evidenciada nos projetos a assimilação pelas cooperativas da estratégia de atuação junto ao segmento produtivo, tendo todas elas criado estrutura de atendimento exclusivo para os Pequenos Negócios, capacitado parte do corpo de colaboradores em análise de crédito PJ e Canvas, com consequente aumento de desempenho dos agentes de negócios na oferta de produtos e serviços qualificados a este público, práticas estas que só foram possíveis, graças às trocas de experiências no grupo bem como dos bons resultados vivenciados nas visitas técnicas de boas práticas a cooperativas congêneres, trazendo ganhos expressivos para as cooperativas do projeto, observados de forma efetiva pelo crescimento qualificado da carteira de PJ.

Os projetos de boas práticas foram estruturados através do DNA do cooperativismo de crédito, que é o de trabalhar as finanças de proximidade, possibilitando assim, maior proximidade dessas cooperativas junto aos pequenos negócios associados, criando um ambiente propício para que as cooperativas de crédito conseguissem aumentar consideravelmente sua participação de mercado neste segmento. A proposta do projeto que foi de ganha-ganha possibilitou atingir os resultados propostos pelas partes envolvidas.

As práticas aprendidas pelas cooperativas no intercâmbio entre elas, nas missões técnicas às cooperativas de outros estados, e também, nas palestras e cursos ministrados no decorrer do projeto, demonstraram uma experiência exitosa, o que permitiu que as barreiras à troca de informações fossem abolidas e resultasse no aprendizado sobre as boas práticas de negócios e de gestão através da intercooperação. Registro principalmente, o resultado obtido por elas ao enfrentar o desafio de transformar a si mesmas, servindo de exemplo para demais cooperativas que optem por seguir este caminho.

Cooperativas como agentes de desenvolvimento local: O presente projeto teve como estratégia a sensibilização de agentes de desenvolvimento e de líderes dos diversos ramos cooperativistas, com objetivo de estimular o desenvolvimento e engajamento, visando alcançar um ambiente colaborativo de alto desempenho, focado no desenvolvimento local e sustentável.

Para estruturação do projeto foram realizadas diversas reuniões com players envolvidos com cooperativismo e desenvolvimento local, estas reuniões possibilitam diversas reflexões, que permitiram visualizar a importância, o alcance e o impacto do projeto tanto para as cooperativas, quanto para o SEBRAE/MG e os demais parceiros envolvidos direta ou indiretamente. Neste sentido ficou definido o apoio a dois grandes eventos no âmbito do cooperativismo: o Encontro de Operários – Ex Alunos do Curso de Pós Graduação OPERA – Agente de Desenvolvimento em Cooperativas e o Congresso internacional de Lideranças Cooperativas o World Coop Management - WCM.

O WCM é um congresso elaborado especialmente para presidentes, dirigentes, superintendentes, gerentes e gestores de cooperativas. Durante o congresso realizado em Belo Horizonte, foram apresentadas ideias e novas tendências mundiais sobre liderança e estratégia, com palestras de grandes ícones nacionais e internacionais com amplo conhecimento dos temas abordados, sendo apontados na oportunidade os melhores caminhos e estratégias para o segmento. Participaram deste evento 326 lideranças cooperativistas de todo Brasil.

O Encontro de Operários – Agentes de Desenvolvimento em Cooperativas, teve como objetivo reunir ex-alunos do Curso Ópera. Esta ação está alinhada ao direcionamento do SEBRAE/MG em atuar cada vez mais próximo aos agentes de desenvolvimento, cooperativas e demais atores visando o progresso dos municípios mineiros. Participaram do encontro de aproximadamente 75 Agentes de Desenvolvimento, entre eles, colaboradores do SEBRAE/MG, Presidentes de Cooperativas, lideranças municipais, colaboradores do Banco Central, OCEMG dentre outros.

Sociedade de Garantia de Crédito: Durante o ano de 2015 o SEBRAE/MG continuou atuando em duas frentes com os Projetos de Sociedade de Garantia de Crédito no Estado. A primeira apoiando as ações do grupo já em operação, composto pelos Projetos “Sociedade de Garantia de Crédito da Região Alto Paranaíba de Minas Gerais” e “Sociedade de Garantia de Crédito da Região Leste de Minas Gerais”, e a segunda frente com o grupo pré-operacional com as iniciativas em Uberaba e Uberlândia com os Projetos “Sociedade de Garantia de Crédito de Uberaba” e “Sociedade de Garantia de Crédito de Uberlândia”, respectivamente.

Conforme a Chamada Pública do SEBRAE/NA 003/2008, as ações para o grupo em operação foram focadas na assistência técnica e operacional aos Projetos. A Garantia Paranaíba (SGC do Alto Paranaíba) fechou 2015 com aproximadamente R\$1.300.000,00 (um milhão e trezentos mil reais) em cartas de Garantia às empresas associadas, e por meio do Convênio executou diversas ações de capacitação, como o Workshop para Conselheiros e Diretores, participação nos eventos e reuniões da Rede de SGC's do Brasil e no XX Fórum Iberoamericano de Sistema de Garantia de Crédito e Financiamento para MPE, realizado no Peru. A Garantia dos Vales (SGC do Leste de Minas) também recebeu o Workshop para Capacitação de Diretores e Conselheiros, participou de todas as Reuniões da Rede de SGC do Brasil, bem como do Fórum Iberoamericano, e concedeu garantias que totalizaram, mais de 1 milhão de reais.

O Projeto de Sociedade de Garantia de Crédito em Uberaba foi apoiado pelo SEBRAE/MG direcionado às ações de articulação com parceiros e entidades com o intuito de viabilizar o Plano de Negócios e a formalização da iniciativa. Todavia, a desarticulação dos parceiros inviabilizou a continuidade do Projeto conforme esperado. Assim como a iniciativa de Uberlândia, que contou com o acompanhamento técnico do SEBRAE/MG para mediação das lideranças empresariais e públicas, visando viabilizar a criação da SGC. Todavia, a desarticulação e a contrapartida financeira para execução do Projeto foram fatores que contribuíram com a não continuidade do Projeto em 2015.

Os Projetos das iniciativas em operação, Alto Paranaíba e Leste de Minas, grande parte do Recurso é repassado para as SGC's para custeio operacional. Em 2015, o número de operações não correspondeu ao planejado, sendo assim, o repasse às SGC's também foi prejudicado impactando diretamente na execução dos mesmos. Contudo, todas as ações programadas de Assistência Técnica foram executadas conforme o planejado. Para 2016 foi solicitado junto ao SEBRAE Nacional realocação deste recurso para otimização do mesmo.

Os Projetos em fase pré-operacional, Uberlândia e Uberaba, não tiveram a devida adesão dos parceiros impactando diretamente na execução do mesmo. Em 2016, ambos os Projetos serão encerrados, tendo em vista que os critérios mínimos para continuidade dos Projetos, como adesão de parceiros, contrapartida orçamentária, entre outros, não foram atingidos nos anos anteriores.

Tabela 97: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - UEEC

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Desenvolvimento da Cultura Empreendedora em Alfenas/MG	190	255	134%
Centro de Referência em Educação Empreendedora	419.618	311.040	74%
TOTAL	419.808	311.295	74%

Fonte: SME

Desenvolvimento da Cultura Empreendedora em Alfenas/MG: O projeto foi proposto em 2015, e em seguida descontinuado, pois suas ações foram transferidas para o Programa Nacional de Educação Empreendedora, projeto de Educação Empreendedora da regional Sul. Vale destacar que o Programa Nacional apresenta o mesmo foco e objetivo do projeto de desenvolvimento e para ele foi alocado recurso CSN.

Desta forma, o valor de R\$190,00 previsto, foi utilizado para pagamento de uma despesa de viagem de acompanhamento da Microrregião de Alfena e o excedente de R\$65,00 para ações de finalização do projeto, o que resultou em uma execução orçamentária superior aos parâmetros de consistência, de 134%.

A execução orçamentária superior aos parâmetros da análise de consistência, de 134%, ocorreu em função da descontinuidade do projeto dentro do período do ano de 2015, com recursos de CSO, onde suas atividades e estratégias foram realizadas pelo Programa Nacional de Educação Empreendedora. Entretanto, pequenas despesas de execução das atividades iniciadas do projeto já haviam ocorrido.

Centro de Referência em Educação Empreendedora: O CREE tem como objetivo principal, ser um núcleo de referência no desenvolvimento de estudos, pesquisas, ferramentas e tecnologias para o desenvolvimento e fomento da educação empreendedora, em consonância com a estratégia do SEBRAE/MG.

As iniciativas deste projeto seguem as diretrizes de: ser uma plataforma de atualização e desenvolvimento de marcos teórico e referencial sobre Educação Empreendedora; constituir-se como um observatório de tendências e melhores práticas em Educação Empreendedora; atuar com parcerias estratégicas para disseminar e implantar a Cultura Empreendedora; ser referência em pesquisas de alto nível para produção de conhecimento e disseminação da Educação Empreendedora na geração de valor para sociedade.

Para alcançar esses objetivos, o CREE tem atuado na elaboração de estudos sobre empreendedorismo e Educação Empreendedora. O CREE também fortalece a atuação do Programa Nacional de Educação Empreendedora e se constitui como um espaço de pesquisas, aplicações de turmas pilotos em novas metodologias, bem como um observatório de tendências e melhores práticas em empreendedorismo.

O projeto apresentado atenderá colaboradores do Sistema SEBRAE que atuam em atividades ligadas à promoção do empreendedorismo na educação bem como professores, pesquisadores, consultores e instituições públicas e privadas de educação.

O projeto em 2015 concentrou esforços na realização de atividades com um nível de complexidade elevado, que servirá de base para realização de diversas atividades previstas para 2016. As ações mais relevantes realizadas em 2015 foram cinco eventos, sendo; 01 Exploratório, 01 Exploratório Road Show – Uberlândia, 01 Exploratório Talk Show, Encontro com Especialistas em Educação Empreendedora e participação no Seminário de Educação Empreendedora em parceria com o SEBRAE São Paulo.

Realização de 03 pesquisas: um grupo focal dos Gestores de Educação, Entrevistas qualitativas com Gerentes de Educação e entrega da primeira fase do Estudo sobre Empreendedorismo em parceria com a Fundação Dom Cabral.

Ainda foram realizados 03 pilotos de soluções de alta complexidade em Educação Empreendedora. Em dezembro de 2015 iniciou-se o desenvolvimento da plataforma virtual do CREE e o desenvolvimento de conteúdo de curadoria, que se trata de um especial sobre Educação para compor a estratégia de disseminação em larga escala sobre empreendedorismo e Educação Empreendedora.

O projeto Centro de Referência em Educação desempenhou seu papel em 2015, ao desenvolver as ações planejadas e ainda estruturou atividades que sustentarão as ações propostas para 2016. Ações essas referentes à disseminação e difusão de conteúdo sobre Educação Empreendedora, em diversos canais junto ao público alvo, alinhadas a proposta de atuação do CREE.

As ações estruturantes são compostas de realização de estudos, pesquisas, desenvolvimento de plataforma virtual, curadoria de conteúdo e pilotos. O projeto realizou 74% de execução, o restante

do valor não executado está vinculado ao recurso destinado à atividade denominada Plano de Comunicação que não foi cumprido em sua totalidade, pelo fato desta ação está vinculada diretamente a divulgação de atividades referente a disseminação de conteúdo que se dará efetivamente em 2016, começando pelo lançamento da plataforma virtual , estudos e pesquisas entre outras atividades com a disponibilização da identidade visual que foi desenvolvida para este propósito.

Também analisamos a melhor forma de utilização do recurso de acordo com a importância de cada ação, anteriormente proposta. O objetivo foi otimizar gastos e trazer economia para o projeto. Seguiu-se a orientação de utilizar os recursos financeiros de maneira eficiente e estratégica. Fez-se a revisão de viagens de benchmarking e elaboração de materiais.

O projeto alcançou resultados positivos consolidando-se como estratégia importante no alcance da excelência do ensino para o empreendedorismo e fortalecendo a estratégia de atuação do SEBRAE/MG na disseminação da Educação Empreendedora.

Tabela 98: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - UAMRI

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Cidade de Comércio Justo em Poços de Caldas	50.000	47.918	96%
TOTAL	50.000	47.918	96%

Fonte: SME

O **Comércio Justo** é uma modalidade de comércio internacional que busca o estabelecimento de preços justos, assim como de padrões sociais e ambientais equilibrados nas cadeias produtivas, promovendo o encontro de produtores responsáveis com consumidores éticos. A Cidade Comércio Justo é aquela que incorpora os conceitos dessa nova forma de comercialização e entende a importância econômica e social desta prática, além dos benefícios trazidos para a comunidade e para os produtores. Os produtores locais são valorizados, assim como, seus produtos são facilmente encontrados no mercado local.

O objetivo do projeto é sensibilizar a sociedade civil organizada e gestores públicos para a implementação do conceito e da campanha de Cidade de Comércio Justo

A declaração de Poços de Caldas como “Cidade de Comércio Justo” (Fair Trade Town), a 1ª no Hemisfério Sul, foi obtida em outubro de 2012, através da certificadora internacional Fairtrade Labelling Organization - FLO.

Destacamos as seguintes ações: Reuniões mensais do Grupo de Coordenação, “FAIR TRADE BREAKFAST” do dia do Trabalho, a participação de eventos institucionais com exposição e degustação de produtos. Missão de empresários e membros do Comitê Gestor de Comércio Justo ao Rio de Janeiro para a cerimônia de Lançamento da FAIR TRADE BRASIL. Realização do FAIR TRADE LIVE, evento musical que acontece ao mesmo tempo em várias Cidades de Comércio Justo do mundo para incentivar e mobilizar a sociedade. Visita da comitiva do Rio de Janeiro à Poços de Caldas. Realização de eventos em outubro em comemoração a SEMANA MUNICIPAL DE COMÉRCIO JUSTO e ao 3º aniversário da declaração. Nesse evento tivemos a realização de palestras relacionadas ao tema e exposição de produtos certificados. Neste ano este evento foi realizado simultaneamente ao Festival do Café.

3.4.4.4 Projetos de Gestão Operacional

Dados Gerais

	Descrição
Tipo	Ação orçamentária
Finalidade	Oferecer soluções para estruturação, o desenvolvimento e a manutenção das iniciativas internas do SEBRAE/MG.
Descrição	A atuação interna do SEBRAE/MG, realizada por meio de projetos, é caracterizada pela realização de iniciativas que busquem a eficiência e a eficácia dos processos organizacionais.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	<u>Unidades de Suporte:</u> Unidade Tecnologia da informação. Unidade Licitações Contratos e Prestação de Contas Unidade Gestão Estratégica
Áreas responsáveis pelo gerenciamento ou execução	Unidades de Suporte
Unidades executoras	Unidades de Suporte.
Coordenador estadual da ação	Gerentes das Unidades de Suporte
Competências institucionais requeridas para a execução	Elaboração de estratégias, políticas e diretrizes para fomentar a eficiência e a eficácia dos processos operacionais. Gestão de projetos internos para execução das iniciativas organizacionais.

Tabela 99: Execução financeira dos projetos de Gestão Operacional – UGE

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Excelência na Gestão	100.000	76.708	77%
Implantação da Gestão de Riscos SEBRAE/MG	5.000	0	0%
Total	105.000	76.708	73%

Fonte: SME

Excelência na Gestão: O Programa SEBRAE de Excelência na Gestão (PSEG) foi implantado pelo SEBRAE/NA em parceria com a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), como um ciclo contínuo de autoavaliação, fundamentado no MEG, que permite identificar o nível de maturidade de nossa gestão, e assim trabalhar para a busca contínua da excelência no Sistema SEBRAE.

A metodologia do PSEG inclui: Planejamento, Autoavaliação Assistida, Plano de Melhoria, Aprendizado e Compartilhamento de Boas Práticas.

Foram disponibilizados R\$ 100.000 pelo SEBRAE/NA via CSN para execução das atividades deste projeto. Foi aplicado 77% do recurso em instrutoria/consultoria para capacitação de facilitadores participantes do processo de Autoavaliação Assistida da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, na Elaboração e Implementação do Plano de Melhoria da Gestão, distribuídos nos critérios Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas e Processos. Dando continuidade, foi contratada assessoria especializada no estabelecimento de indicadores de desempenho para os processos gerenciais contemplados no Critério 8 referente aos resultados Clientes e Mercados e Pessoas. As demais despesas referem-se a despesas operacionais do projeto.

Parte do recurso não gasto foi replanejamento para despesas em 2016, tendo em vista que o ciclo de autoavaliação assistida iniciou em 2015 e será concluído em maio/2016.

Implantação da Gestão de Riscos SEBRAE/MG: O projeto foi criado com o objetivo de implantar a Gestão de Riscos no SEBRAE/MG. Esta atividade possibilitará gerir, de forma eficaz e constante, as incertezas que ocorrem na execução do trabalho, reduzindo impactos negativos aos resultados e imagem da Entidade. A Unidade de Gestão Estratégica em consonância com a Diretoria optou por postergar a execução do projeto para 2016.

Como o projeto foi prorrogado para 2016 não houve execução financeira relacionada ao mesmo. O valor total previsto de R\$ 5.000,00, para uma ação de benchmarking, foi devolvido para o fundo de reserva em sua totalidade. Esta era a única ação do projeto que possuía valor.

Tabela 100: Execução financeira dos projetos de Gestão Operacional – ULCPC

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Desenvolvimento de Fornecedores do SEBRAE/MG- PDF	145.670	1.874	1%
Total	145.670	1.874	1%

Fonte: SME

A inexecução do Programa de Desenvolvimento de Fornecedores - PDF, cujo objetivo é o promover a capacidade de desempenho superior dos fornecedores de bens e serviços do SEBRAE/MG assegurando a possibilidade de ganho de produtividade e aumento da qualidade, se deu em virtude da impossibilidade do cumprimento das ações pelo SEBRAE/MG, face ao cronograma de atividades compelido pelo SEBRAE/NA, para entrega de resultados atrelados à liberação de recursos na modalidade CSN, de acordo com os termos da metodologia do PDF.

Tabela 101: Execução financeira dos projetos de Gestão Operacional - UTI

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação	3.649.458	3.650.427	100%
Total	3.649.458	3.650.427	100%

Fonte: SME

Projeto proposto e aprovado para o PPA 2015-2018 com o objetivo de promover a melhoria contínua da infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) da entidade, bem

como desenvolver soluções inovadoras de software, visando o aprimoramento do atendimento ao cliente, o suporte à estratégia e aos processos de negócio do SEBRAE/MG.

No âmbito do macroprocesso Sistemas de Informação foram desenvolvidas importantes soluções a partir do núcleo Fábrica de Software da unidade de TI. Destacaram-se nesta área, entre outras iniciativas, a consolidação e lançamento do aplicativo Elos Mobile, que contribuiu para alavancar os resultados do programa Elos em 2015 ao substituir o diagnóstico empresarial feito em questionários de papel por modernos tablets nas visitas de campo, além do aplicativo Identidade dos Municípios Mineiros, que se tornará uma poderosa ferramenta para compreensão dos indicadores de desenvolvimento sócio-econômico dos municípios em que o SEBRAE/MG atua.

A implantação do projeto BIS – Business Intelligence SEBRAE, por meio da plataforma de BI e análise de dados QlikView, foi outro importante avanço em direção a uma melhor governança e melhor monitoramento da estratégia, resultados e metas institucionais.

No tocante ao aprimoramento da Infraestrutura de TIC, foram realizados os projetos de atualização tecnológica das redes de dados, a partir da aquisição de novos equipamentos switches de rede e ampliação da rede sem fio (wireless) para todos os 62 escritórios do SEBRAE/MG. As regionais receberam novos servidores de arquivos, aprimorando a segurança e a disponibilidade das informações e serviços de TIC.

Em relação ao desempenho físico-financeiro, este projeto apresentou boa evolução ao longo de 2015 finalizando com o alcance dos objetivos inicialmente propostos e com 100% de aplicação dos seus recursos orçamentários previstos, o que atingiu a meta estipulada pela instituição.

3.4.4.5 Projetos de Construção e Reformas

Dados Gerais

	Descrição
Tipo	Ação orçamentária
Finalidade	Gerir eventos de construção e/ou reformas no âmbito do Sistema SEBRAE.
Descrição	A atuação interna do SEBRAE/MG, realizada por meio de projetos, caracterizada pela realização de iniciativas que busquem a melhoria física dos ambientes necessários à operação, de modo a garantir eficiência e a eficácia dos processos organizacionais.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Unidade Administração e Logística
Áreas responsáveis pelo gerenciamento ou execução	Unidades de Suporte
Unidades executoras	Unidade Administração e Logística
Coordenador estadual da ação	Marilene Fátima Neves Silva Villela
Competências institucionais requeridas para a execução	Elaboração de estratégias, políticas e diretrizes para fomentar a eficiência e a eficácia dos processos operacionais. Gestão de projetos internos para execução das iniciativas organizacionais.

Tabela 102: Execução financeira do projeto de Construção e Reforma

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Ampliação da Capacidade da Sede atual com Construção de Garagem 2012	15.107.836	14.988.875	99%
Total	15.107.836	14.988.875	99%

Fonte: SME

O objetivo do projeto “Ampliação da Capacidade da Sede Atual com Construção de Garagem” é possibilitar o desenvolvimento de novas tecnologias de atendimento às micro e pequenas empresas e empreendedores. Visa também ampliar a área útil da Sede do SEBRAE/MG e integrar as estruturas físicas existentes, de modo que o cliente tenha acesso facilitado a todos os serviços e produtos do SEBRAE.

A obra de ampliação da Sede do SEBRAE/MG teve início em junho/2012 e atingiu 40% (quarenta por cento) de sua execução em dezembro de 2013. As estruturas de contenção do solo, as fundações e as lajes dos 03 (três) subsolos do edifício foram concluídas, bem como o prédio da Central de Utilidades, onde a nova subestação de energia e a central de ar condicionado estão em funcionamento. Ainda em 2013, foi dado início à execução das supraestruturas da edificação que tem características mistas (estrutura de concreto e estrutura metálica) e infraestrutura de drenagem subsuperficial, elétrica, hidráulica, prevenção e combate a incêndio e exaustão dos 03 (três) subsolos.

Em 2014, a obra atingiu aproximadamente 90% de sua execução, com a conclusão dos serviços de supraestrutura da edificação e a realização de grande parte dos serviços de acabamento (instalação de esquadrias, revestimento de pisos e paredes, instalação de brise, divisórias, forro, etc.), bem como, a instalação da infraestrutura das redes elétricas (cabearno estruturado, iluminação, etc.), redes hidráulicas e de climatização (ar condicionado, ventilação e exaustão).

Em 15/05/2015, a obra atingiu 100% de sua execução e em 01/06/2015, foi lavrado o TERMO DE RECEBIMENTO PROVISÓRIO. Atualmente a obra encontra-se na fase de recebimento definitivo e a edificação está sendo mobiliada para a sua ocupação. Em 2016 serão desenvolvidos e implantados os projetos de controle de acessos, sistemas de áudio e vídeo, segurança eletrônica e Data Center.

3.4.5 Atividades

Dados Gerais

	Descrição
Tipo	Ação orçamentária
Finalidade	Implementar soluções para a estruturação, o desenvolvimento e a manutenção das atividades internas do SEBRAE/MG
Descrição	A atuação interna do SEBRAE/MG, realizada por meio de atividades, é caracterizada pela realização de iniciativas que busquem a eficiência e a eficácia dos processos organizacionais.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	<p><u>Unidades de Conhecimento:</u> Unidade Acesso a Inovação e Sustentabilidade. Unidade Acesso a Mercados e Relações Internacionais. Unidade Acesso a Serviços Financeiros. Unidade Educação, Empreendedorismo e Cooperativismo. Unidade Inteligência Empresarial. Unidades Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial.</p> <p><u>Unidades de Atendimento:</u> Unidade Atendimento Individual ao Empreendedor Unidade Atendimento Coletivo Agronegócio Unidade Atendimento Coletivo Indústria Unidade Atendimento Coletivo Comércio Serviço e Artesanato</p> <p><u>Unidades de Suporte:</u> Unidade Gestão Estratégica. Unidade Gestão Financeira. Unidade Gestão de Pessoas. Unidade Marketing e Comunicação.</p>
Áreas responsáveis pelo gerenciamento ou execução	Unidades de Conhecimento, Atendimento e Unidades de Suporte.
Unidades executoras	Unidades de Conhecimento, Atendimento e Unidades de Suporte.
Coordenador estadual da ação	Gerentes das Unidades de Conhecimento, Atendimento e Unidades de Suporte.
Competências institucionais requeridas para a execução	<p>Elaboração de estratégias, políticas e diretrizes para fomentar a eficiência e a eficácia dos processos internos.</p> <p>Gestão de projetos internos para execução das atividades organizacionais.</p>

3.4.5.1 Atividade de Articulação Institucional

Tabela 103: Execução financeira da atividade de Articulação Institucional – UASF

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Rede de Serviços Financeiros	150.000	146.277	98%
Total	150.000	146.277	98%

Fonte: SME

A atividade “Rede de Serviços Financeiros” tem por objetivo promover a articulação com as outras gerências do SEBRAE/MG e com as instituições financeiras que atendem às micro e pequenas empresas e o microempreendedor individual. Nesta atividade concentramos as despesas com viagens de toda a equipe da UASF que cuida dos projetos da Gerência. É através desta atividade que realizamos a capacitação dos atendentes, de 130 colaboradores que atuam no programa ELOS, de 30 consultores e instrutores internos com a presença da Visa, Senacon e Ministério da Justiça, 35 colaboradores do CERES e 50 do ALI.

Em 2015 realizamos 14 seminários de crédito em parceria com o BNDES e a FIEMG atendendo a cerca de 1.300 MPE e envolvendo os principais bancos e cooperativas de crédito do Estado. Firmamos convênio com o Banco do Nordeste e com o BDMG, para capacitação do MEI e MPE clientes desses Bancos respectivamente. Com orçamento anual no valor de R\$150.000,00 e total de realização de R\$142.635,48 equivalendo a 95% do previsto.

Tabela 104: Execução financeira da atividade de Articulação Institucional – UPPDT

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Políticas Públicas e Articulação Institucional	180.000	176.995	98%
Total	180.000	176.995	98%

Fonte: SME

A atividade em questão possui como objetivo a articulação institucional, o acompanhamento, o aprimoramento, a divulgação e o apoio à implementação da legislação que afeta as MPE no âmbito estadual e municipal; além de disseminar conceitos e ações de políticas públicas dentro do SEBRAE/MG.

Nesse contexto, ela custeou o apoio das ações inerentes ao Fórum Mineiro da Micro e Pequena Empresa (FOPEMIMPE), que é responsável, após deliberações dos partícipes, pelo encaminhamento de propostas ao governo estadual de políticas públicas em prol dos pequenos negócios em Minas Gerais. Como exemplo recente, há o lançamento, através do FOPEMIMPE, da cartilha “Auxílio-Educação”, que consiste no crédito aos pais de alunos dos municípios para comprarem material escolar.

Há também o pagamento das ações do programa estruturante de desenvolvimento da micro e pequena empresa - PROMICRO, que tem como finalidade a implantação de uma política de desenvolvimento municipal incluindo a implementação dos capítulos da Lei Geral 123/2006, responsável pela instituição do Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Além disso, foram debitados nesta atividade os gastos do setor, inerentes aos softwares, locações e manutenções de equipamentos de informática, viagens inerentes às ações da unidade, uso de correios e impressões, custeio de táxi, reembolsos e demais atividades de rotina do setor.

3.4.5.2 Atividade de Suporte a Negócios

Tabela 105: Execução financeira da atividade de Suporte a Negócios - UGF

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Remuneração de Recursos Humanos Relacionada a Negócios	73.044.000	71.754.984	98%
Suporte Operacional Relacionado a Negócios	16.921.231	16.347.520	97%
Total	89.965.231	88.102.505	98%

Fonte: SME

Atividade de Recursos Humanos Relacionados a Negócios

A atividade contempla as despesas com remuneração de pessoal, salários, encargos e benefícios que tenham vinculação direta com a atuação do SEBRAE/MG nas tipologias Atendimento, Desenvolvimento de Produtos e Serviços e Articulação Institucional.

Atividade Suporte Operacional Relacionado a Negócios

A atividade contempla as ações cujas despesas tenham vinculação direta com a atuação do SEBRAE/MG nas tipologias Atendimento, Desenvolvimento de Produtos e Serviços e Articulação Institucional, e também as despesas das unidades situadas fora do edifício sede.

3.4.5.3 Atividade de Gestão Operacional

Tabela 106: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UAIS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Acompanhamento dos produtos UAIS	265.000	264.870	100%
Total	265.000	264.870	100%

Fonte: SME

Nesta atividade estão incluídas as ações de manutenção e acompanhamento da Unidade de Acesso à Inovação e Sustentabilidade – UAIS incluindo gastos de viagens (passagens aéreas e terrestres, hospedagem, diárias, aluguel de veículos, pedágios e combustível), serviços postais, aluguel de equipamentos de informática, despesas com transporte local e serviços gráficos.

Tabela 107: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UAMRI

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Gestão Operacional UAMRI	676.563	615.095	91%
Total	676.563	615.095	91%

Fonte: SME

A gestão operacional da UAMRI prevê recursos destinados a atuação da unidade para prover as regionais de soluções viáveis e adequadas à sua realidade.

Esse recurso destina-se a operacionalização de ações para promoção de mercado, prevendo sua estruturação, mobilização e efetiva realização nos destinos e canais definidos.

Assim, nesse projeto estão inseridos os produtos que promovem as micro e pequenas empresas do estado, alinhando ao direcionamento estratégico no que diz respeito a permitir aumentar o

faturamento e lucratividade, como resultados primordiais para o empresário.. O objetivo é dar visibilidade e incentivar novas formas de comunicação, conhecimento técnico e networking para os negócios mineiros. Ao todo foram 377 **missões empresariais** distribuídas nas 08 regionais do SEBRAE/MG. Dessas, 48% das nacionais foram dentro do estado, cujos principais setores ou projetos são: cafeicultura artesanato, políticas públicas e startup. Já as missões internacionais, manteve o padrão dos últimos anos, chegando a 22 no total. Os Estados Unidos foi o principal destino com 10 missões, principalmente para a cidade de Nova York. Possivelmente essa escolha deve-se pela diversidade de negócios e culturas que a cidade proporciona. Já na Europa, a Alemanha foi destino mais procurado, sendo inclusive a 2ª do ranking das missões internacionais, com 07 no total. Os principais objetivos foram participações em feiras e benchmarking, Os principais setores atendidos foram: agronegócio, comércio e serviço e tecnologia da informação. Uma nova proposta da UAMRI, missões guiadas também teve uma importância relativa para os projetos, foram 05 destinos escolhidos como referência onde foram atendidos projetos de Comércio, Confecção e também da EFG.

No decorrer do ano, realizamos 10 **Rodadas de Negócios** e 14 **Agendas de Relacionamentos** (carro-chefe da Unidade), resultando no atendimento total de 2.756 empresas, sendo 483 empresas âncoras (grandes compradores) e 2.273 empresas ofertantes. Os setores atendidos foram os de Hotelaria, Alimentos, Metal Mecânico, Confecções, Supermercado, Móveis, Café Fair Trade, Construção Civil, Látex e Turismo. Foram gerados 1.588 agendamentos cuja expectativa de negócios foi de R\$ 1.520.939.663,98. Ainda em 2015, realizamos 2 encontros de **E-commerce** ; um em Governador Valadares e outro em Uberaba. Em 2016 essa atuação da UAMRI será potencializada e com certeza atingiremos números bem mais expressivos.

Tabela 108: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UMC

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Gestão da Comunicação	3.915.095	3.407.878	87%
Total	3.915.095	3.407.878	87%

Fonte: SME

Nos objetivos estratégicos da Unidade de Marketing e Comunicação estão inseridas competências alinhadas ao Mapa Estratégico do SEBRAE/MG:

Intermediar o relacionamento da instituição com suas partes interessadas (stakeholders), visando ampliar a visibilidade institucional e fortalecer a imagem e reputação do SEBRAE/MG.

Promover a instituição como organismo indutor do desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas, utilizando as ferramentas e práticas do jornalismo, publicidade, marketing e relações públicas.

Tornar as ações de comunicação sinérgicas e integradas, otimizando os recursos e garantindo resultados mensuráveis e mais duradouros.

No exercício de 2015, essas ações foram realizadas por meio de veiculações publicitárias, assessoria de imprensa, publicações, website, eventos, design e marketing, direcionados aos pequenos negócios. Assim, a UMC contribuiu para o alcance das metas específicas da Unidade e dos objetivos estratégicos do SEBRAE/MG.

Com objetivo de reduzir os custos internos não foi realizado a reunião de encerramento das atividades na sede com a presença dos colaboradores do interior. A reunião foi transmitida via web para as 08 regionais. Por isso, a execução ficou abaixo do estimado para o ano de 2015.

Tabela 109: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UACCSA

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Gestão Interna UACCSA	274.500	274.310	100%
Total	274.500	274.310	100%

Fonte: SME

O projeto de atividade interna da Unidade de Atendimento Coletivo, Comércio, Serviços e Artesanato tem como objetivo dar suporte financeiro às ações operacionais da unidade como táxi, xerox, viagens, impressora, telefonia e computação.

Não existem metas físicas no projeto e a execução orçamentária em 2015 realizou 100% do previsto.

Tabela 110: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UACIN

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Gestão Interna da UACIN	159.968	159.511	100%
Total	159.968	159.511	100%

Fonte: SME

Um dos objetivos da UACIN é viabilizar uma integração que beneficie todos os setores industriais presentes na unidade para explorar mercados, eventos e atividades não inseridos nos projetos setoriais da gerência, visando alcançar patamares de excelência. O principal objetivo desse projeto é gerenciar as despesas em eventos com a participação de empresários que não participam dos projetos setoriais, capacitações dos colaboradores, reuniões gerenciais e demais assuntos correlacionados, produção de anúncios institucionais referentes ao direcionamento estratégico do SEBRAE/MG, despesas de viagens nacionais e internacionais com intuito de disseminação de conteúdos aos projetos, processos ou estratégias da unidade e do SEBRAE e outros assuntos relacionados à gerência. O projeto não tem metas físicas, já que, trata-se somente de assuntos operacionais da unidade. A execução orçamentária está em 87%, abaixo do parâmetro de consistência, entre 90% a 110%; tal fato ocorreu porque, algumas despesas ainda não foram pagas, mas não irá comprometer sua execução final até dezembro/2015.

Tabela 111: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UGF

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Gestão da Administração Financeira	1.060.000	1.023.411	97%
Custeio Administrativo	7.365.884	7.227.449	98%
Gestão da Administração Patrimonial	7.174.044	6.987.771	97%
Remuneração de Recursos Humanos - Custeio Administrativo	18.800.000	18.469.498	98%
Conselho Deliberativo.	647.300	608.204	94%
Ressarcimentos de Despesas / Viagens pelo SEBRAE/NA	167.000	57.345	34%
Total	35.214.228	34.373.678	98%

Fonte: SME

Atividade Gestão da Administração Financeira

A atividade contempla despesas com impostos e tributos (ISS, IOF, IR, Encargos Financeiros, PIS, Contribuições Sociais, e outros similares), na função Administração Financeira.

Atividade Custeio Administrativo

A atividade contempla as ações relacionadas ao custeio administrativo, cujas despesas não tenham vinculação direta com a atuação do SEBRAE/MG nas tipologias de Atendimento, Desenvolvimento de Produtos e Serviços, Articulação Institucional, Suporte a Negócios e Inversões Financeiras. As despesas de manutenção das áreas ligadas à gestão institucional deverão compor a tipologia Gestão Operacional, na função Custeio Administrativo.

O objetivo desta atividade é oferecer suporte logístico e administrativo financeiro às unidades organizacionais, contribuindo para a excelência na realização de suas ações, transparência na utilização de recursos e atendimento à legislação vigente.

Atividade Gestão da Administração Patrimonial

Esta atividade objetiva controlar os investimentos em ativos imobilizados.

Atividade de Recursos Humanos – Custeio Administrativo

A atividade contempla as despesas com remuneração de pessoal, salários, encargos e benefícios que não tenham vinculação direta com a atuação do SEBRAE/MG nas tipologias Atendimento, Desenvolvimento de Produtos e Serviços, Articulação Institucional, Suporte a Negócios e Inversões Financeiras.

Atividade Conselho Deliberativo

Esta atividade contempla as ações para manutenção das atividades inerentes ao Conselho Deliberativo Estadual (CDE).

Atividade Ressarcimentos de Despesas / Viagens pelo SEBRAE/NA

A sistemática de ressarcimento orçamentário aos SEBRAE/UF das despesas de viagens patrocinadas pelas unidades do SEBRAE/NA, foi criada há sete anos, pelo SEBRAE/NA com o objetivo de dar celeridade e racionalidade aos processos, orçamentário e de gestão administrativa. No final de 2013, dando continuidade no processo de melhoria dessa sistemática, o SEBRAE/NA alterou a forma de ressarcimento, e em 2014 foi criada a atividade Ressarcimentos de Despesas / Viagens pelo SEBRAE/NA, para o acompanhamento orçamentário. Em 2015, o SEBRAE/NA priorizou a realização de reuniões por meio de Video Conferências, diminuindo a quantidade de viagens presenciais. Com essa medida, houve a otimização de recursos e o valor executado ficou menor em relação ao previsto.

Tabela 112: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UAGRO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Assessoria Gerencial e Tecnológica	2.000.000	1.995.354	100%
Gestão Administrativa do Agronegócio	150.000	149.730	100%
Total	2.150.000	2.145.084	100%

Fonte: SME

Assessoria Gerencial e Tecnológica: A atividade “Assessoria Gerencial e Tecnológica” tem como objetivo garantir o cumprimento da metodologia do Educampo por meio de serviços de auditoria e manutenção do Projeto, incluindo suporte ao SEBRAE/MG para elaboração de estratégias para os setores trabalhados.

A atividade contempla ainda ações de serviços de auditoria e manutenção do Educampo, apoio ao Programa de Desenvolvimento da Pecuária Leiteira – PDPL – RV, para formação de técnicos de campo; suporte à coleta de dados e análise das informações com serviço especializado para registro, análise; encontros semestrais para técnicos de campo para avaliação dos resultados e dos grupos participantes dos projetos; serviços especializados para ajustes, adequações e modernização do software de gestão do Educampo.

O agronegócio tem sido por muitas décadas, um dos mais fortes setores da economia, grande empregador de mão de obra, grande contribuinte do PIB nacional e majoritariamente superavitário e desempenha nesse contexto papel fundamental.

O PIB (Produto Interno Bruto) do agronegócio brasileiro deve fechar 2015 com queda de 0,6% em relação a 2014, como projeta CNA, totalizando R\$ 1,17 trilhão. No entanto, o resultado pode ser considerado positivo, já que para toda a economia do país é esperada uma retração de 3%. Isso significa que o PIB do agronegócio ampliará sua participação no PIB total brasileiro de 21,4% no ano passado, para 23% este ano e continua em recuperação. Este desempenho será puxado principalmente pelo segmento primário.

O Educampo tem sido importante ferramenta do SEBRAE/MG para contribuir para esse processo de capacitação gerencial dos produtores e, há 19 anos, tem cumprido com essa função de forma relevante, tendo inclusive, servido de inspiração para a criação de outros programas.

Hoje, o trabalho realizado por esta atividade, foi responsável pelo atendimento a 1.244 produtores, com 42 agroindústrias parceiras, em 255 municípios. No campo, foram 82 consultores técnicos que realizaram em 2015, 119.424 horas de consultoria nas propriedades dos produtores participantes do projeto.

Gestão Administrativa do Agronegócio: A atividade Gestão Administrativa do Agronegócio apoia um conjunto de ações permanentes relacionadas à gestão da área que contribui para a melhoria do desempenho da empresa.

O principal objetivo é trabalhar atividades relacionadas ao agronegócio, mobilização de parceiros visando o envolvimento e comprometimento em atividades não previstas nos projetos.

As ações relacionadas à área foram realizadas conforme proposto, sendo que o orçamento previsto – R\$ 150.000,00 foi executado em 100% - totalizando R\$ 149.730,00.

Tabela 113: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UAIE

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Gestão da Unidade de Atendimento Individual ao Empreendedor	189.503	189.500	100%
Total	189.503	189.500	100%

Fonte: SME

Em 2015, foi criada a atividade de gestão da Unidade de Atendimento Individual ao Empreendedor, com o objetivo de viabilizar infraestrutura tecnológica, para realização das atividades previstas nos projetos territoriais da Unidade.

Nela, foram previstos recursos para custeio de despesas com locação de equipamentos de informática, telefonia e transmissão de dados.

A execução orçamentária da atividade ficou dentro do esperado, contribuindo para a realização das atividades da Unidade.

Tabela 114: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UDT

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Gestão Interna da Unidade de Desenvolvimento Territorial	78.000	74.749	96%
Total	78.000	74.749	96%

Fonte: SME

A Unidade de Desenvolvimento Territorial (UDT), oriunda da Unidade de Atendimento Coletivo Indústria e Territoriais, foi criada em 2012 para dar mais atenção aos empresários e empreendedores de regiões com baixo índice de Desenvolvimento Humano (IDH).

O principal objetivo desta atividade é gerenciar as despesas operacionais, administrativas e eventuais assuntos correlacionados à gerência do desenvolvimento territorial. Os recursos aplicados nesta atividade correspondem principalmente às despesas como cópias xerográficas, táxi, serviço de correios, viagens e eventos. A atividade não tem metas físicas, pois tem intensidade básica no Sistema de Gestão Estratégica – SGE.

Devido à fusão da Unidade de Desenvolvimento Territorial com a Unidade de Políticas Públicas, a atividade se encerrou em 2015.

Tabela 115: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UGE

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Gestão da Unidade de Estratégias e Diretrizes	173.860	168.244	97%
Total	173.860	168.244	97%

Fonte: SME

A atividade existe para o gerenciamento da unidade Gestão Estratégica e destina-se a custear gastos tais como: requisição de materiais de escritório, correios, equipamentos de informática, telefonia fixa e móvel, produção de anúncios institucionais referentes ao direcionamento estratégico do SEBRAE/MG, viagens realizadas para disseminação de conteúdos referentes e aquisição de uma assinatura de um banco de imagens para uso legal das mesmas.

Tabela 116: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UEEC

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Gestão da Unidade de Educação Empreendedorismo e Cooperativismo	1.098.616	1.079.342	98%
Total	1.098.616	1.079.342	98%

Fonte: SME

A atividade de Gestão da Unidade Educação, Empreendedorismo e Cooperativismo tem como objetivo fomentar o empreendedorismo e contribuir para o desenvolvimento e a competitividade das micro e pequenas empresas, por meio da gestão de soluções educacionais inovadoras.

No ano de 2015, foram realizadas 2.550 turmas de capacitação alcançando 44.770 participantes. Nas ações realizadas pela unidade de Educação destacamos o programa SEBRAE Mais, Cultura Empreendedora nas Instituições de Ensino, Empretec, 04 edições do Exploratório, Academia SEBRAE com mais de 18.373 usuários, Empresa Simulada com mais de 6000 mil alunos

capacitados, Seminário Desafio do Crescimento Inovar para Crescer com 04 edições, 01 em Belo Horizonte, com 100 participantes; 01 em Juiz de Fora com cerca de 300 participantes; 01 em Uberlândia com 1.683 participantes e 01 em Piumhi com 350 participantes; totalizando 2.433. Nessa atividade contemplamos também as ações de gestão interna e marketing de soluções educacionais.

Tabela 117: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UGP

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Unidade de Gestão de Pessoas	3.599.556	3.449.429	96%
Total	3.599.556	3.449.429	96%

Fonte: SME

A UGP manteve como seu objetivo precípua a identificação de oportunidades e necessidades institucionais, a interpretação das mudanças e a efetiva promoção do alinhamento das estratégias de gestão à visão e missão da organização, por meio da atração, retenção e desenvolvimento das pessoas, com foco no alcance do negócio. O orçamento foi executado de maneira qualitativa, nas atividades relacionadas ao: provimento de profissionais; contratações; gestão da carreira (Sistema de Gestão de Pessoas - SGP); educação corporativa; Ouvidoria; acolhimentos; gestão de folha de pagamentos e benefícios; ações de qualidade de vida; gestão de credenciados; e gestão da cultura e do clima organizacional. Os principais desafios para 2016 serão implementar a metodologia do SGP 8.0, considerando seu desdobramento nas áreas de gestão de pessoas, tais como provimento, ações de desenvolvimento e metas de desempenho; implantar o E-Social; dimensionar a composição das equipes; expandir e qualificar o quadro de credenciados; e gerir a cultura organizacional.

Tabela 118: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UINE

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Inteligência Empresarial	801.546	760.878	95%
Total	801.546	760.878	95%

Fonte: SME

A Unidade de Inteligência Empresarial (UINE) tem como missão subsidiar as ações e decisões do SEBRAE/MG por meio da elaboração e disseminação de soluções de Gestão do Conhecimento e de Inteligência Competitiva. A unidade tem trabalhado para reduzir os dispêndios com contratações externas, visto que possui importante capital intelectual instalado. Desse modo, buscou-se atribuir cada vez mais aos colaboradores o papel de desenvolvedor de soluções, o que permitiu algumas devoluções de recursos ao longo do ano. Entre novas realizações destacam-se o projeto da Classificação do Sigilo da Informação; a realização do I Fórum de inteligência e o desenvolvimento do Boletim Projetos & Investimentos. Foram continuados diversos boletins, pesquisas e estudos, como é o caso da segunda edição da pesquisa GEM 2015, Boletins de Monitoramento e Investimento, Pesquisa de Avaliação e Perspectiva e Índice de Competitividade Municipal. Citam-se também importantes projetos que se iniciaram este ano e que devem ser finalizados no primeiro bimestre de 2016, a saber: APP das Identidades dos Municípios Mineiros (IMM); desenvolvimento do piloto do Jogo Inteligência Territorial; migração da plataforma Sharepoint 2013 do Portal do Conhecimento e relatório Distribuição Territorial da Atividade Econômica das Microrregiões. Diante disso, prevê-se 95% de execução orçamentária.

3.5 Apresentação e análise de indicadores de desempenho

3.5.1 Resultados Institucionais

Os Resultados Institucionais são os principais resultados esperados como efeito da atuação da instituição. Seus indicadores estão vinculados aos objetivos estratégicos das perspectivas “Cumprimento da Missão”, “Visão” e “Partes Interessadas” do Mapa Estratégico do Sistema SEBRAE e são transversais e intrínsecos a todos os projetos da entidade, sendo considerados no processo de Planejamento do Plano Plurianual e dos projetos executados.

A responsabilidade pela gestão, incluindo a mensuração, desses indicadores é da Unidade de Gestão Estratégica do SEBRAE/NA, cujos resultados são divulgados para todos os estados por meio da publicação anual do documento “Indicadores e Metas do PPA”.

O SEBRAE/MG, mantendo o alinhamento estratégico com o Sistema, possui todos esses indicadores incorporados ao Mapa Estratégico. O desempenho obtido está demonstrado na Tabela abaixo:

Tabela 119: Resultados Institucionais do SEBRAE/MG

Resultados Institucionais	Perspectiva	Objetivo Estratégico Relacionado	Escala	Planejado	Realizados	Referência
Taxa de pequenos negócios atendidos	Missão	Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional.	%	23,6%	23,6%	2015
Taxa de contribuição do SEBRAE para criação de pequenos negócios			%	18,0%	24,4%	2014
Índice de competitividade dos pequenos negócios atendidos			0-100	-	28,7	2014
Taxa de resultados finalísticos alcançados	Visão	Ser a instituição referência em soluções de gestão para os pequenos negócios, contribuindo para um estado mais competitivo, sustentável e justo.	%	-	-	-
Índice de efetividade do atendimento			0-10	-	7,9	2013
Índice de imagem do SEBRAE junto a sociedade	Partes Interessadas	Contribuir para a retenção, expansão e atração de negócios com vistas à competitividade dos territórios. Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios.	0-10	8,62	8,78	2015
Índice de imagem do SEBRAE junto os pequenos negócios e os empreendedores			0-10	8,40	8,03	2015
Índice de aplicabilidade de produtos e serviços			0-10	-	7,6	2013

Fonte: Unidade Gestão Estratégica – SEBRAE/NA.

O indicador “**Taxa de pequenos negócios atendidos**” representa a cobertura dos atendimentos realizados pelo SEBRAE/MG em relação ao total de pequenos negócios existentes em todo o estado de Minas Gerais.

O indicador é obtido por meio da seguinte fórmula de cálculo: $(\Sigma \text{ Pequenos negócios atendidos pelo SEBRAE/MG no período A} / \Sigma \text{ Pequenos negócios optantes pelo Simples existentes no estado no período A}) \times 100$. O resultado possui uma polaridade positiva, de quanto maior melhor, e uma unidade de medida em percentual.

Os dados são extraídos de informações disponibilizadas pela Secretaria da Receita Federal do Brasil, e por sistemas internos, como o Sistema Integrado de Atendimento ao Cliente – SIACWeb, que é a ferramenta oficial para registro efetivo de clientes e de atendimentos realizados no Sistema SEBRAE.

O ano de 2015 foi igualmente desafiador e positivo para o SEBRAE/MG em relação aos anos anteriores, uma vez que o universo de pequenos negócios manteve-se em elevação. Para este exercício foi proposta a taxa de atendimento de 23,6%, e que foi rigorosamente cumprida, como mostra o gráfico a seguir.

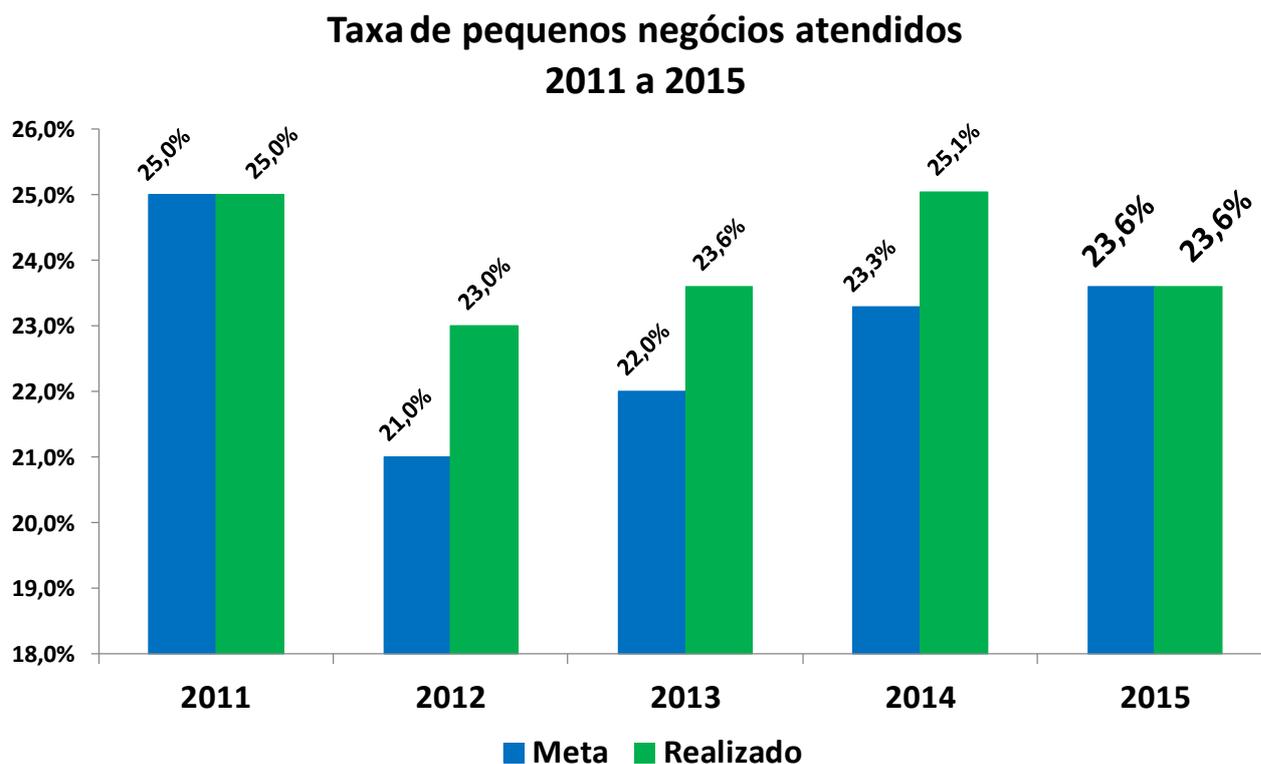


Gráfico 11: Histórico da Taxa de pequenos negócios atendidos

A “**Taxa de contribuição para a criação de pequenos negócios**” representa o esforço realizado pela entidade para contribuir para criação de empreendimentos formais e é obtida pelo percentual de pequenos negócios registrados no ano de referência, em que ao menos um dos sócios declarou ter recebido atendimento prévio do SEBRAE, em relação ao total de pequenos negócios registrados em igual período.

O resultado teve a contribuição do uso intensivo das redes sociais como Facebook e Twitter, onde ocorreram “*chats*”, consultorias, divulgação de orientações para formalização de empreendedores individuais. O site www.Sebraemg.com.br e o “*Call Center*” também foram dois dos canais de destaque para promover a importância da formalização e orientar empreendedores.

Cumprindo com seus objetivos, os projetos de atendimento territoriais de microrregião também têm a atribuição de auxiliar os empreendedores no processo de formalização do seu negócio, seja por

meio de palestras sobre o tema ou pelo contato nos pontos de atendimento nas diversas regiões do estado.

Ainda que em 2012 o resultado tenha sido muito superior aos demais anos, o desempenho histórico demonstra uma crescente. Em 2014, a taxa de contribuição foi de 24,4% superando a meta esperada. Ainda não há resultado referente ao ano de 2015.

Taxa de contribuição para criação de pequenos negócios 2011 a 2014

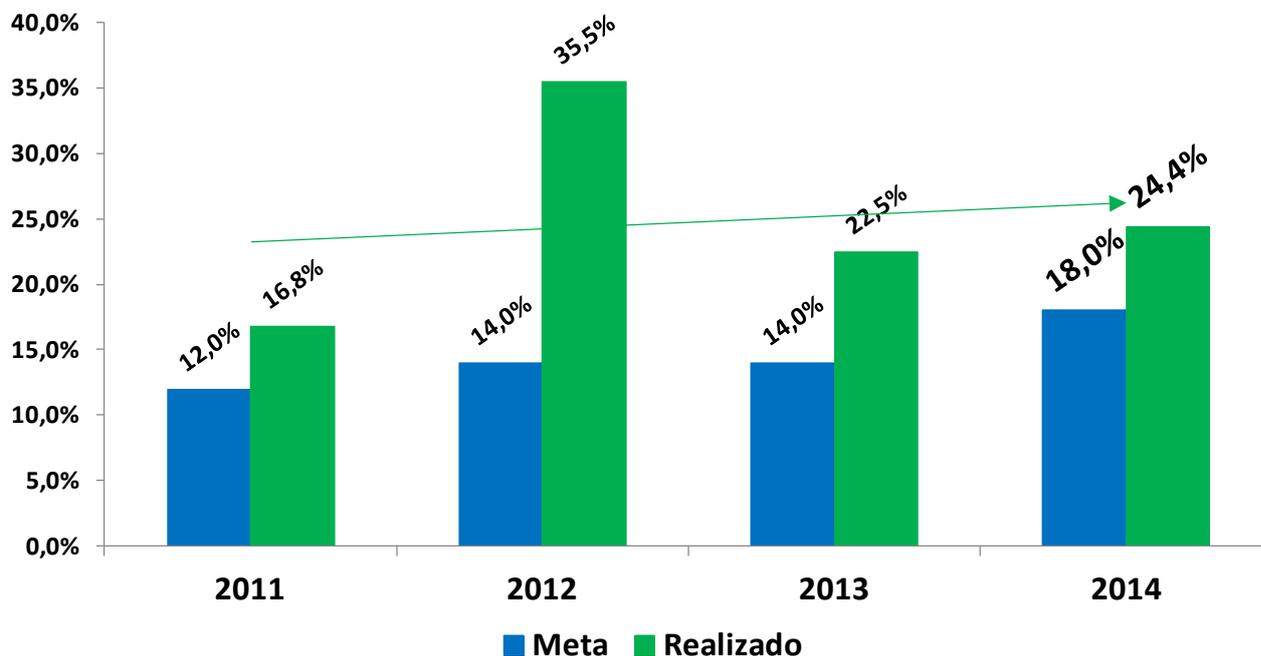


Gráfico 12: Histórico da Taxa de contribuição para criação de pequenos negócios

O “Índice de competitividade dos pequenos negócios atendidos” permite acompanhar o desempenho competitivo dos atendidos pelo SEBRAE no horizonte de longo prazo.

Adaptado da metodologia MEG utilizada no Prêmio MPE Brasil, o índice é calculado com base em uma pontuação específica por conjunto de questões de cada dimensão (Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados). O índice final é resultado do somatório da pontuação gerada pelas questões.

O acompanhamento do desempenho competitivo das MPE atendidas pelo SEBRAE será feito mediante cruzamento com base SIACWeb dos clientes que consumiram cursos presenciais e consultorias nos dois anos antecedentes ao Prêmio.

O primeiro resultado obtido pelo SEBRAE/MG, referente ao ano de 2013, alcançou 27,60 pontos (escala de 0 a 100), abaixo das expectativas do estado, mas 1,2 pontos acima da média do Sistema SEBRAE (26,4 pontos).

Em 2014, último ano com resultado divulgado, o SEBRAE/MG alcançou 28,7 pontos, abaixo do índice do Sistema, mas ainda muito próximo dele, bem como mantendo uma curva progressiva ascendente, como mostra o gráfico a seguir.

Índice de competitividade dos pequenos negócios atendidos 2013 e 2014

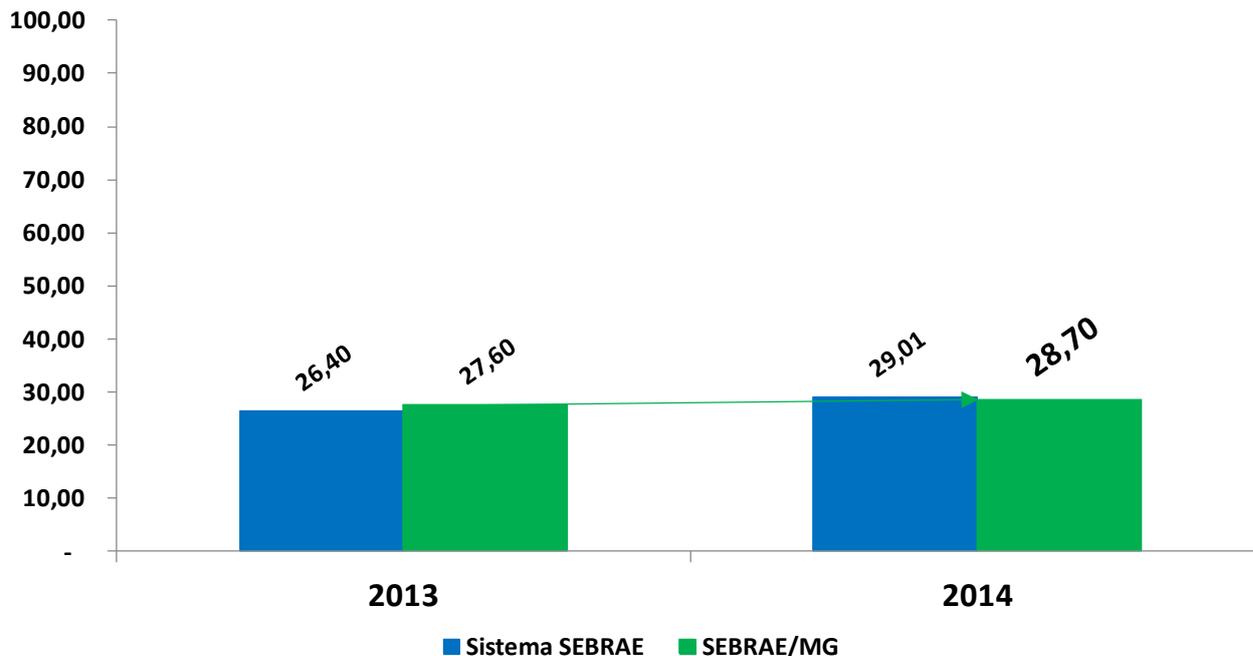


Gráfico 13: Histórico do Índice de competitividade dos pequenos negócios atendidos

A “**Taxa de resultados finalísticos alcançados**” verifica exclusivamente o percentual de resultados finalísticos alcançados pelos projetos de atendimento setor segmento no período de análise.

O percentual é obtido pela fórmula $(A/B)/100\%$, sendo que, A representa o número de resultados finalísticos com prazo de conclusão previsto para o período de análise, que comprovem o alcance ou superação das metas previstas e B indica o número de resultados finalísticos com meta prevista para o período.

Até o presente momento não foram divulgados resultados desse indicador.

O “**Índice de efetividade do atendimento**” mede o nível médio de efetividade do atendimento recebido do SEBRAE no ano de referência da avaliação em projeto de atendimento setorial ou territorial, onde zero significa “não deram resultados” e dez que “superaram os resultados”. Por média ponderada, atribui-se o resultado para a unidade federativa.

O resultado mensurado, mais recente, foi de 7,1 pontos, referente ao ano de 2013, abaixo da média do Sistema (7,4 pontos), forneceu ao SEBRAE/MG oportunidade de melhorias em diversas áreas, subsidiando por exemplo a criação e readequação de produtos e soluções oferecidos, atendendo às necessidades dos clientes. Também abriu discussões para a melhoria dos processos de avaliação das soluções e dos consultores.

O “**Índice de aplicabilidade de produtos e serviços**” é um desdobramento do indicador de efetividade e seu objetivo é verificar o nível médio de aplicação do produto ou serviço que os clientes dos projetos setoriais e territoriais receberam do SEBRAE/MG no ano de referência da avaliação, onde zero significa “não pôs nada em práticas” e dez que “aproveitou totalmente” as oportunidades em determinado evento.

O índice só possui resultados divulgados, até o momento, para os anos 2012 e 2013. Nesse contexto há uma crescente em seu desempenho, uma vez que, em 2012, o SEBRAE/MG apresentou a pontuação de 7,27, enquanto em 2013, a pontuação evoluiu para 7,6. Ainda que abaixo da média do Sistema (7,9 pontos), existe uma evolução positiva do índice, no estado.

A ausência de dados mais recentes dificulta uma análise mais profunda e abrangente do comportamento do indicador e da identificação de causas raízes. Contudo, a instituição está atenta a variáveis que eventualmente podem interferir nos resultados.

O indicador “**Índice de Imagem junto à sociedade**”, expressa a nota atribuída à instituição pela população brasileira. Em 2013, o SEBRAE/MG obteve um resultado (8,6 pontos) um pouco menor em relação à 2012 (8,8 pontos), mas dentro da previsão para o período e superior ao resultado de 2011.

Em razão da extensão territorial, da grande população e da diversidade cultural do estado, entende-se que o SEBRAE/MG está próximo da avaliação limite possível, ou seja, a partir desse patamar histórico médio, será necessário um grande esforço de atuação para alterar os décimos percentuais desse indicador.

Ressalta-se que essa questão não representa um comportamento de acomodação institucional, ao contrário, a instituição tem clareza dos desafios representados e se propôs a alcançar 8,65 pontos no ano de 2017, conforme registrado no documento do PPA 2015/2018.

A linha de tendência do gráfico abaixo também comprova que o estado tem se dedicado à melhoria desse indicador, elevando gradualmente seus resultados.

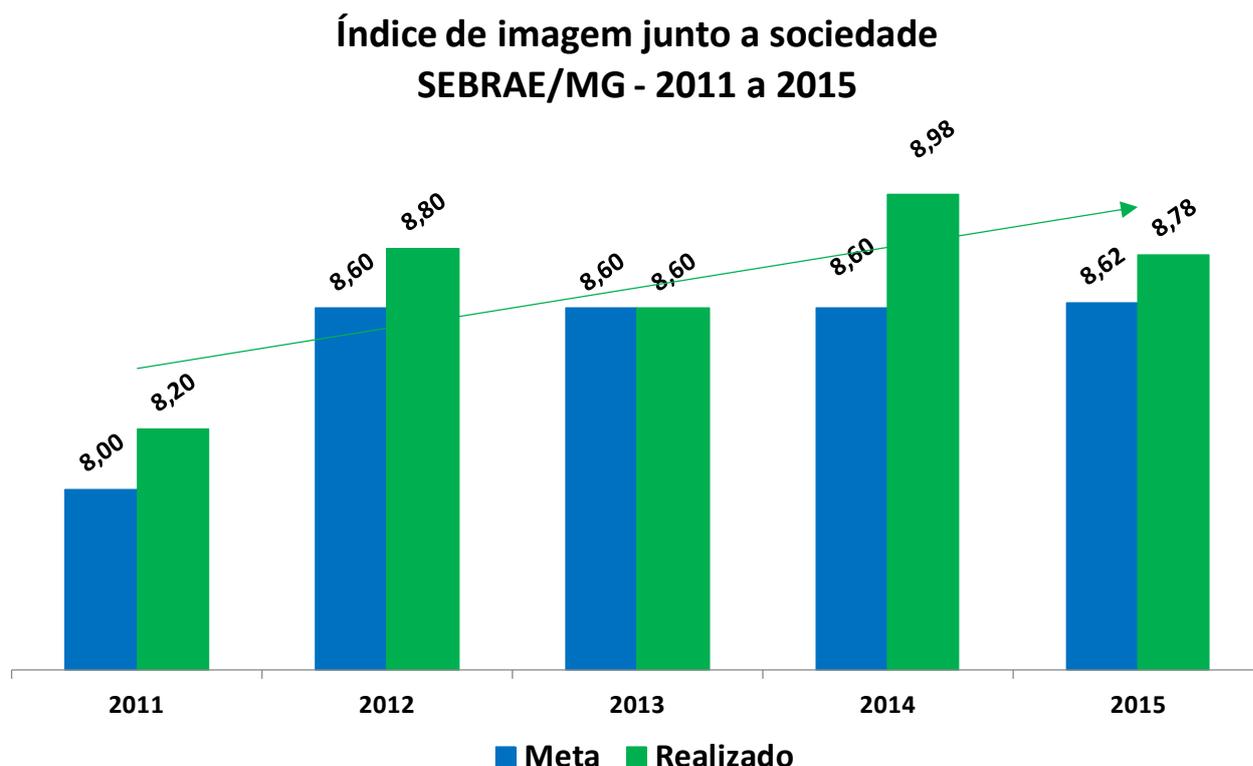


Gráfico 14: Histórico do Índice de imagem do SEBRAE/MG junto a sociedade

O “Índice de imagem junto aos pequenos negócios” expressa a nota atribuída pelos pequenos negócios e empreendedores brasileiros. O resultado dos últimos anos, contudo, tem ficado abaixo do esperado.

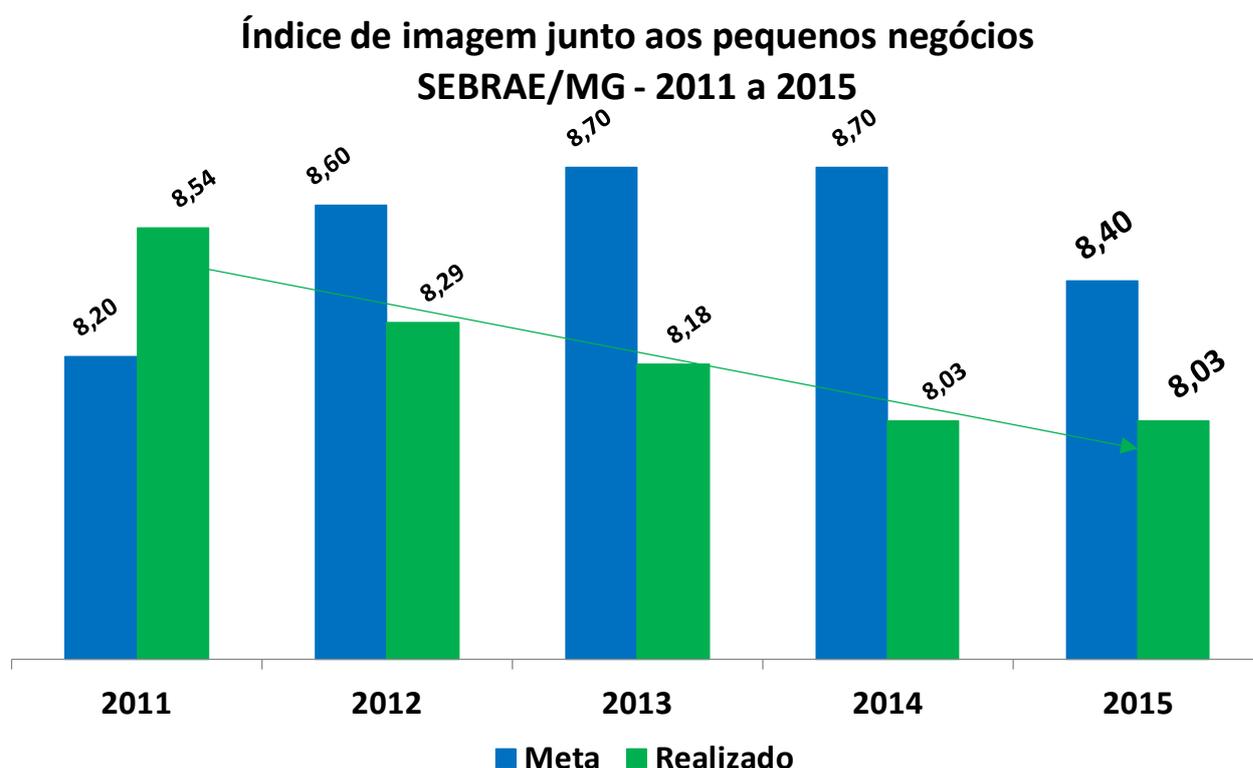


Gráfico 15: Histórico do Índice de imagem do SEBRAE/MG junto aos pequenos negócios

A instituição, por meio de suas lideranças e colaboradores, está atenta à situação e, conforme comentado, tem coordenado ações estratégicas, gerenciais e finalísticas visando reverter os resultados obtidos através da criação e reestruturação de produtos, serviços e soluções. Todas essas iniciativas foram descritas nos itens e subitens anteriores.

3.5.2 Metas Mobilizadoras

O SEBRAE/NA, subsidiado pela perspectiva de crescimento do universo de clientes e pelo desempenho institucional anterior, propõe um conjunto de Metas Mobilizadoras, que são mecanismos de priorização de processos considerados estratégicos.

As Metas Mobilizadoras 01, 02, 03, 04 e 05 estão associadas ao volume e à conformidade dos atendimentos realizados pelo SEBRAE/MG, uma vez que só são considerados os atendimentos aos pequenos negócios optantes pelo Simples Nacional e com cadastro válido junto à Receita Federal do Brasil.

A Meta Mobilizadora 06, por sua vez, refere-se ao volume e à conformidade de processos ligados ao desenvolvimento do ambiente de negócios como, por exemplo, a disponibilidade efetiva dos benefícios previstos na Lei Geral das MPE já implementadas em diversos municípios mineiros.

A Meta Mobilizadora 07, que passou a figurar, pela primeira vez, entre o conjunto de metas do SEBRAE/MG, associa-se à qualidade no atendimento ao pequeno negócio e vem mostrar a taxa de fidelização do público alvo atendido. Seu cálculo é obtido através da fórmula $A / B \times 100 \%$, onde, A = Número de pequenos negócios (inclusive produtores rurais) atendidos no ano de referência, que

receberam dois ou mais atendimentos no período compreendido pelo ano de referência, respeitando a condição de que atendimentos por instrumentos de baixa intensidade são contabilizados uma única vez no ano. São considerados instrumentos de baixa intensidade orientações técnicas e palestras; B = Número de pequenos negócios (inclusive produtores rurais) atendidos no ano de referência.

Assim, mesmo tendo um caráter mais quantitativo e desafiador, a inclusão da Meta 07 vem corroborar que o atendimento qualificado a cada um dos clientes é um aspecto que o SEBRAE/MG considerou como condição obrigatória em suas iniciativas, em 2015. Isso se refletiu nas transformações geradas tanto nos pequenos negócios, quanto na melhoria do ambiente de negócios.

A Tabela abaixo apresenta o desempenho do SEBRAE/MG na realização das 07 Metas Mobilizadoras de 2015.

Tabela 120: Desempenho das Metas Mobilizadoras do SEBRAE/MG

Metas Mobilizadoras		Planejado	Realizado	% Execução
01	Ampliar o número de empresas atendidas	259.953	272.483	104,8%
02	Atendimento a Pequenos Negócios com soluções específicas de inovação	29.895	48.779	163,2%
03	Atendimentos a Microempreendedores Individuais	125.354	134.308	107,1%
04	Atendimento a Microempresas	117.338	119.683	102,0%
05	Atendimento a Empresas de Pequeno Porte	17.261	18.492	107,1%
06	Ampliação do número de municípios com a Lei Geral implementada	301	325	108,0%
07	Qualidade no atendimento	40,0%	40,9%	-

Fonte: SME

Meta Mobilizadora 01 – “Atendimento a pequenos negócios” está diretamente relacionada ao Resultado Institucional “Taxa de pequenos negócios atendidos pelo SEBRAE”, citado no item anterior.

Esta meta quantifica o número de pequenos negócios formais atendidos pelo SEBRAE/MG no ano de 2015 e, conforme demonstrado na figura abaixo, o número de atendidos cresceu significativamente nos últimos 05 anos. Salienta-se que as metas 03, 04 e 05 contribuem para a composição dessa meta.

Taxa de pequenos negócios atendidos 2011 a 2015

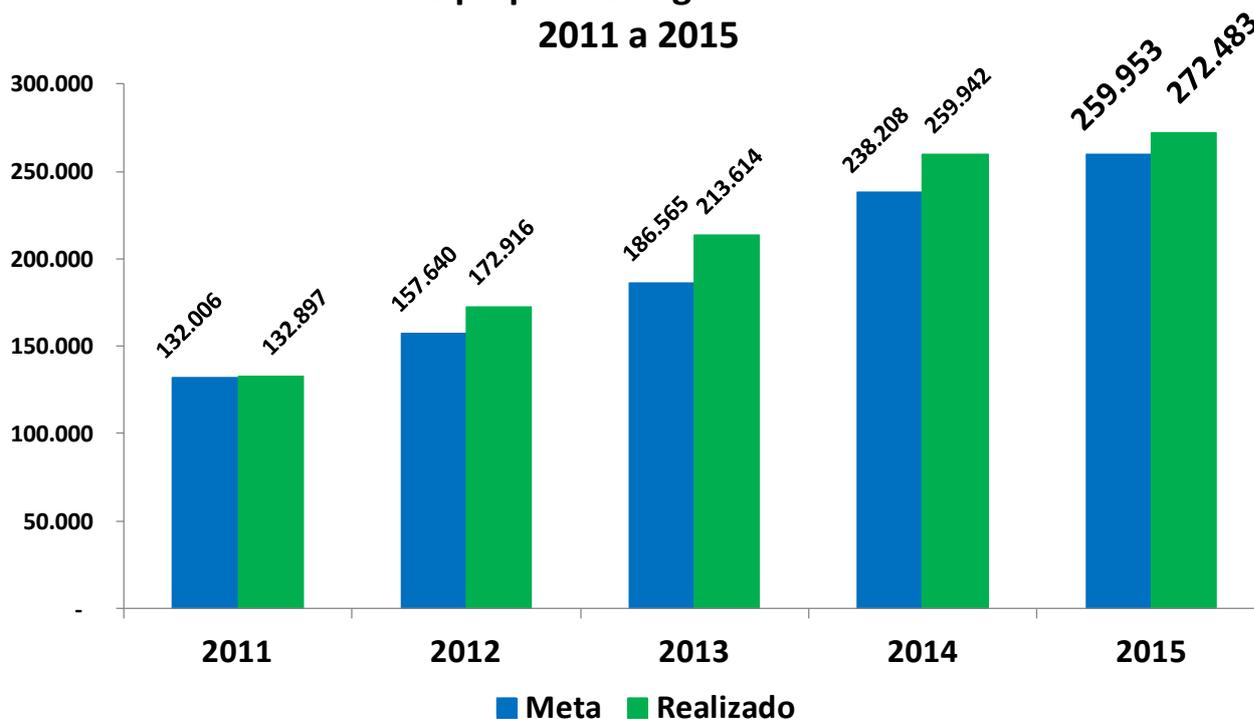


Gráfico 16: Histórico da Meta Mobilizadora 01

De forma complementar, importantes iniciativas se destacaram:

- O projeto “ELOS” atendeu mais de 100.000 empresas, em mais de 112.000 horas de consultoria, em todo estado de Minas Gerais.
- Os mais de 60 projetos territoriais de microrregião foram responsáveis por cerca de 176,5 mil atendimentos realizados por meio de consultorias, palestras, oficinas, seminários, cursos, dentre outras iniciativas ultrapassando em 33%, a meta planejada para o ano.
- Os projetos “Atendimento – Orientação e Formalização”, “Atendimento à Distância” e “Atendimento Digital” responderam pelo atendimento de mais de 86 mil pessoas jurídicas respectivamente, por meio de 2.823 horas de consultorias e fornecendo 409 mil orientações técnicas.

Meta Mobilizadora 02 – “Atendimento a pequenos negócios com soluções específicas de inovação” tem o objetivo de evidenciar a atuação do SEBRAE/MG junto aos pequenos negócios, disponibilizando soluções de inovação e tecnologia, para o alcance do objetivo estratégico de “Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente”.

Atendimento a pequenos negócios com soluções específicas de inovação - 2011 a 2015

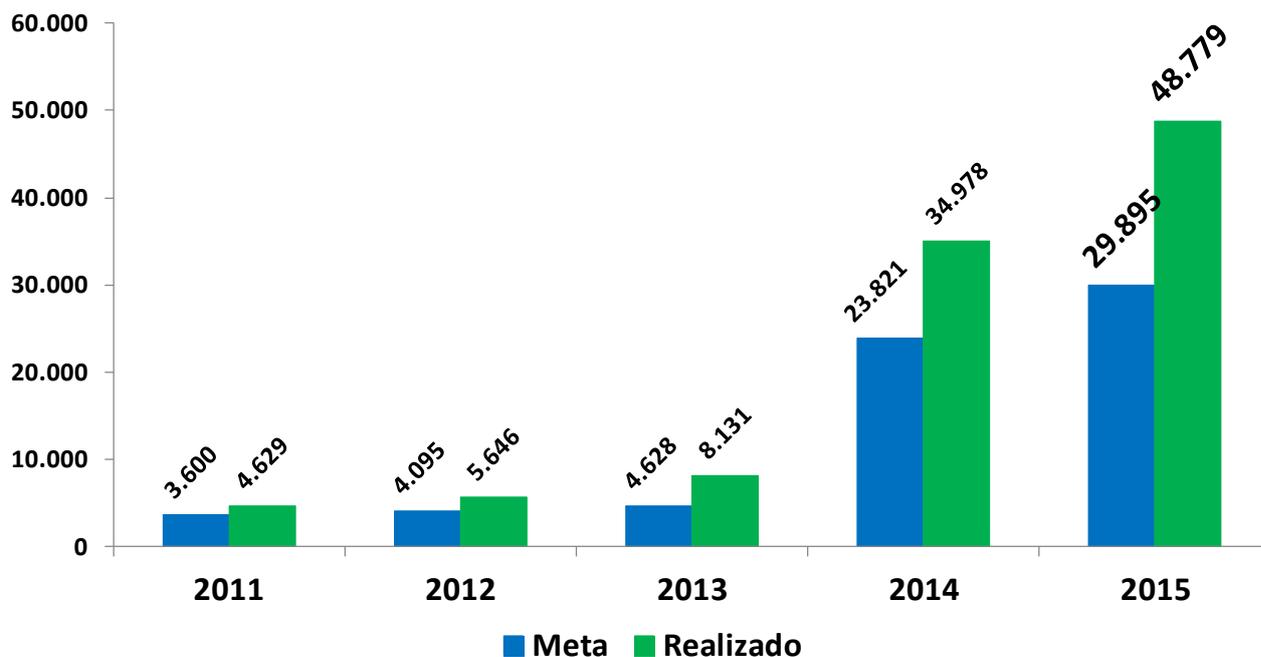


Gráfico 17: Histórico da Meta Mobilizadora 02

Em 2014, esta meta foi especialmente desafiadora para os colaboradores do SEBRAE/MG em razão da alteração dos parâmetros para a determinação da meta a ser alcançada. A meta 02 passou a representar, no mínimo, 10% da Meta Mobilizadora 01, que para o cenário mineiro resultou em um grande crescimento devido a quantidade total de empresas existentes, a extensão territorial e a própria Meta 01.

Durante o ano de 2015, a instituição mostrou-se mais familiarizada com a nova perspectiva e cumpriu o compromisso estabelecido, ultrapassando a meta estabelecida de 29.895 atendimentos em mais de 60%, oferecendo 48.779 atendimentos com soluções específicas de inovação.

Meta Mobilizadora 03 – “Atendimento a Microempreendedores Individuais”

Após um grande esforço para a formalização de potenciais empresários e empreendedores, o SEBRAE/MG se concentrou nos últimos três anos na melhoria da capacidade de gestão e fortalecimento desses empreendimentos por meio de soluções destinadas a esse público, conhecidas como SEI (Série Empreendedor Individual), que abordam temas ligados a vendas, compras, controle do dinheiro, empreendedorismo, união de forças, administração e planejamento.

O SEI possui grande aceitação dos clientes desse segmento e foram fundamentais para o alcance dessa Meta.

A figura abaixo apresenta o desempenho de 2013 e 2015.

Atendimento a Microempreendedor Individual 2013 a 2015

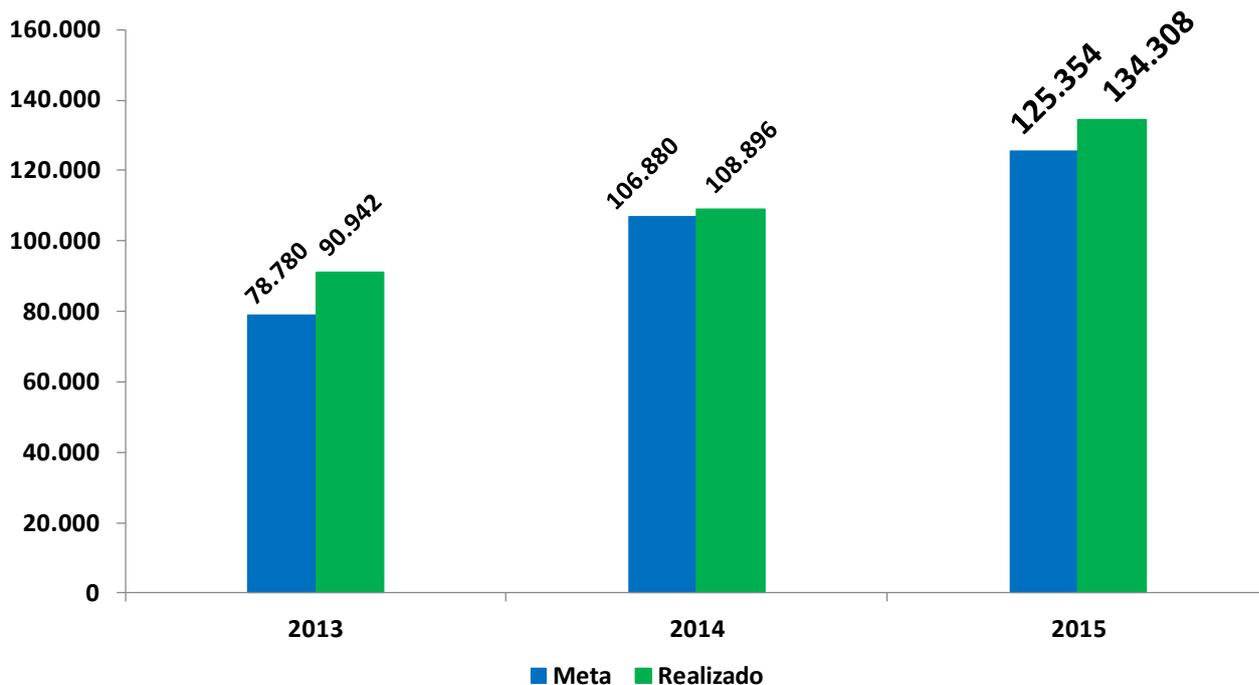


Gráfico 18: Histórico da Meta Mobilizadora 03

Os atendimentos aos MEI, por meio das soluções SEI, foram realizados por projetos de grande abrangência como, por exemplo, pelos projetos de atendimento territorial de microrregião, entre outros.

Meta Mobilizadora 04 – “Atendimento a Microempresas”

Esse segmento de clientes possui necessidades distintas dos Microempreendedores Individuais. Eles exigem uma abordagem mais profunda dos elementos de gestão, processos e mercados e, portanto, são atendidos com soluções desenvolvidas para atendê-los.

Uma das principais estratégias para esse segmento de cliente foi a aplicação da solução “Na Medida”, que tem como objetivos:

- Promover o desenvolvimento contínuo em temas como Planejamento Estratégico, Gestão Financeira, Tributária e de Pessoas, marketing, empreendedorismo e cooperação; e
- Propiciar um espaço para troca de experiências e aprofundamento dos temas dos cursos que contribuam para a melhoria dos negócios.

Os resultados dessa atuação estão expressos no gráfico de atendimento abaixo:

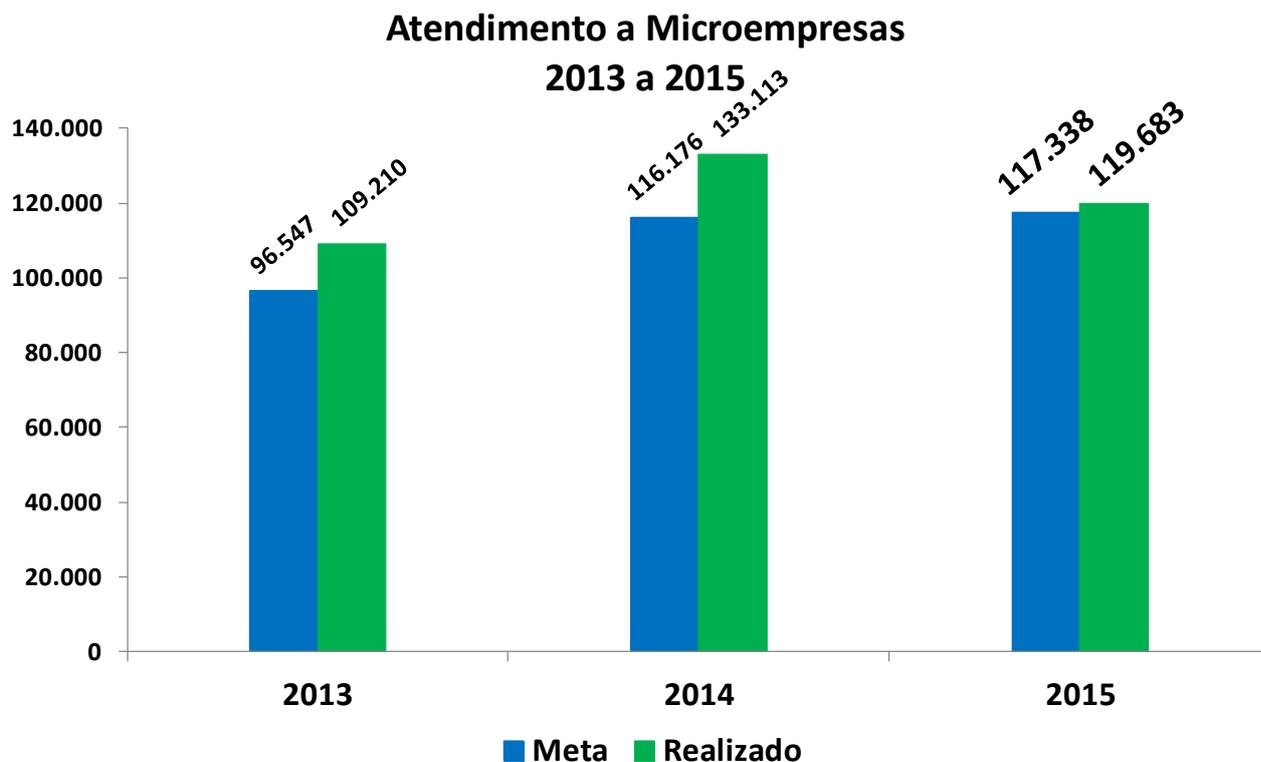


Gráfico 19: Histórico da Meta Mobilizadora 04

Meta Mobilizadora 05 – Atendimento a empresas de pequeno porte.

As Empresas de Pequeno Porte, por terem normalmente mais tempo de atuação e/ou maturidade de gestão, são atendidas com soluções mais avançadas.

Para tanto, o SEBRAE utiliza as soluções do Programa SEBRAE Mais, que, atualmente, é composto por um conjunto de 11 soluções (sendo 07 executados em 2015), destinado a empresas, principalmente de pequeno porte, com mais de 02 anos de existência, e que visa implantar modelos avançados de gestão empresarial, ampliar sua rede de contatos, implantar estratégias para estimular a inovação na sua empresa, analisar os aspectos fundamentais da gestão financeira e melhorar o processo de tomada de decisões gerenciais.

Em 2015 houve a retirada da solução EMPRETEC do portfólio SEBRAE Mais pois a solução atende a todos os perfis de clientes do SEBRAE, não se restringindo às Empresas de Pequeno Porte. A solução continuou sendo ofertada, sem qualquer prejuízo ao atendimento aos clientes.

Para 2016, há expectativa de superação dos atendimentos, uma vez que já estão em fase de implantação, as 04 soluções que completam o portfólio: Líder Coach, Palestras, Orientações em Vendas, Orientações em Compras e Estoque.

A figura seguinte demonstra a evolução histórica da meta e que foi cumprida baseada na execução das soluções SEBRAE Mais (Gestão estratégica, gestão financeira, gestão de marketing, gestão da qualidade, orientações financeiras, Gestão de Pessoas, , Seminários Desafios do Crescimento):

Atendimento a Empresas de Pequeno Porte 2011 a 2015

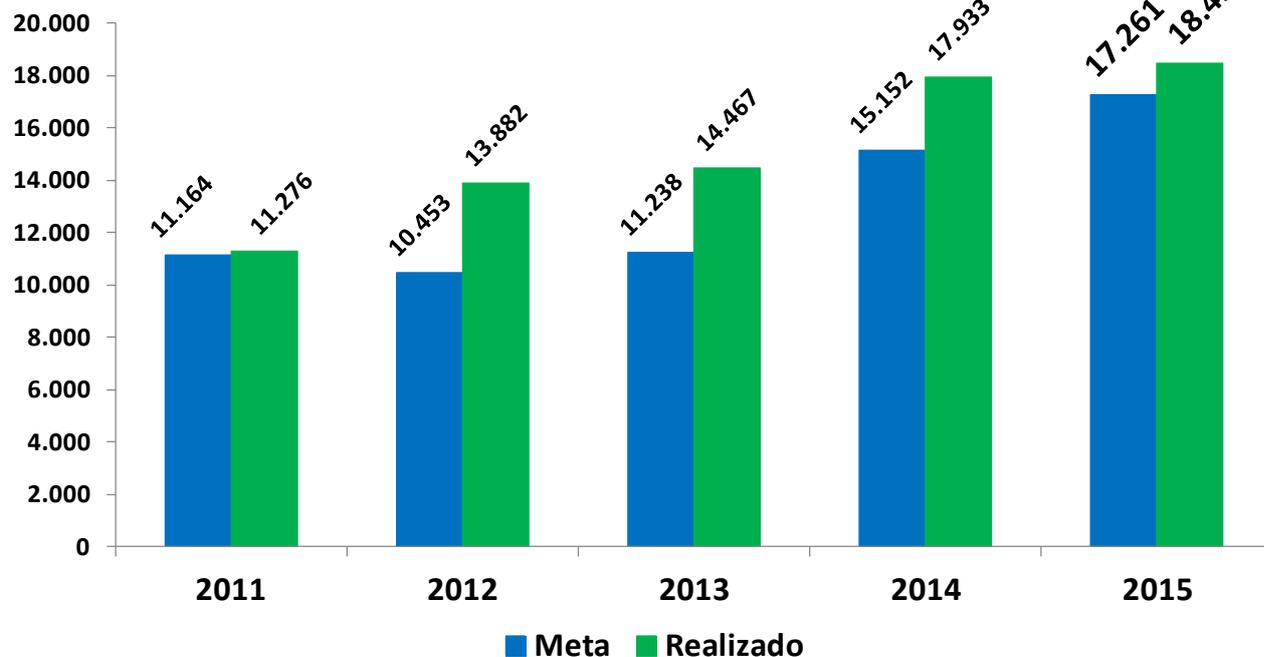


Gráfico 20: Histórico da Meta Mobilizadora 05

Meta Mobilizadora 06 – “Ampliação do número de municípios com a Lei Geral Implementada”.

As metas vinculadas à Lei Geral sempre foram um grande desafio para o SEBRAE/MG por ser o estado com o maior número de municípios (853) no Brasil, somando-se também o trabalho de sensibilização num universo tão heterogêneo de ambientes de negócios e as grandes distâncias percorridas pelos colaboradores envolvidos.

Mesmo diante desses desafios, o SEBRAE/MG mobilizou colaboradores e parceiros para superar a meta de implementar a Lei Geral em 301 municípios do estado.

Municípios Implementados por Regional / Ano

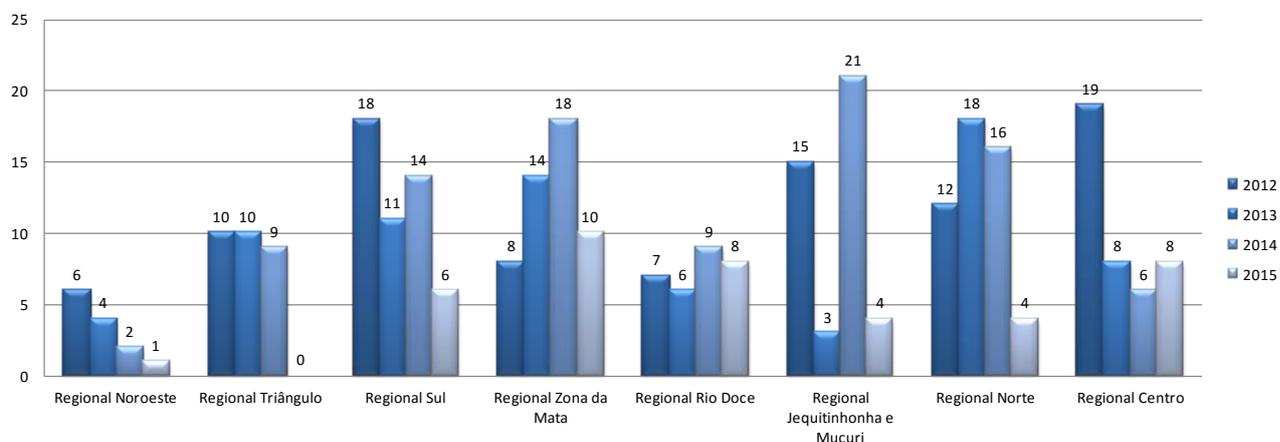


Gráfico 21: Histórico de implementação da Lei Geral Municipal por Regional

A Tabela abaixo apresenta o número de municípios que implementaram a Lei Geral, o número de pequenos negócios beneficiados e o percentual em relação ao total.

Tabela 121: MPE e EI beneficiadas com a implementação da Lei Geral municipal.

Regional	Nº de municípios com a Lei Geral implementada					Número de MPE e MEI beneficiados até 2015	Percentual de MPE e MEI beneficiados até 2015
	Até 2012	2013	2014	2015	TOTAL		
Noroeste	6	4	2	2	14	18.881	90%
Triângulo	10	10	9	0	29	119.976	90%
Sul	18	11	14	7	50	109.854	58%
Zona da Mata	8	14	18	10	50	102.969	76%
Rio Doce	7	6	9	8	30	73.347	76%
Jequitinhonha e Mucuri	15	3	21	17	56	41.462	87%
Norte	12	18	16	6	52	55.927	88%
Centro	19	8	6	11	44	359.286	77%
Total	95	74	95	61	325	881.702	76%

Fonte: SME, Unidade Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial e Unidade Gestão Estratégica.

De acordo com os dados acima, até 2015, 325 municípios implementaram a Lei Geral, superando a meta prevista para o ano em 8% e beneficiando mais de 881 mil pequenos negócios ou 76% do universo existente no estado de Minas.

As Regionais Triângulo e Noroeste destacam-se pelo percentual de empresas beneficiadas (90%). A regional Norte também apresenta elevado percentual (88%), na medida em que sua extensão territorial e a as grandes distâncias a serem percorridas no processo de articulação são fatores que dificultam a atuação. A Regional Jequitinhonha e Mucuri destaca-se por possuir o maior número de municípios (56) com a Lei Geral implementada. A Regional Centro, que possui a maior concentração de empresas do estado, se destaca pelo número absoluto de beneficiadas, superior a 350 mil.

Meta Mobilizadora 07 – “Qualidade no Atendimento”.

Essa meta mostra o percentual de pequenos negócios que, no ano de referência, tenham recebido mais de um atendimento, sendo instrumentos de baixa intensidade contabilizados uma única vez no ano.

Para atender às especificações exigidas para ela, em 2015, seu percentual deve corresponder a 40% do percentual realizado pela Meta 01.

Assim, o atendimento mínimo esperado para a Meta 07 era de 40% sobre 259.953 atendimentos. No entanto, à medida que a Meta 1 se superava, também aumentava a Meta 7. Finalmente, com o total de 272.483 empresas atendidas em 2015, se cumpriu a Meta 07 com percentual satisfatório de 40,9%.

3.5.3 Metas de Atendimento

O SEBRAE segmenta seus clientes em dois grandes grupos: Empresas (MPE e MEI) e Potenciais Empresários. A Tabela abaixo demonstra o desempenho do SEBRAE/MG no atendimento desses públicos.

Tabela 122: Quantificação do público-alvo atendido pelo SEBRAE/MG

Indicador de Desempenho	Planejado	Realizado	% Execução
Número de potenciais empresários atendidos	204.022	221.695	109%
Número de empresas atendidas	372.171	272.483	73%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico – SME.

A dificuldade para obter informações mais precisas sobre o universo de potenciais empresários existentes no estado de Minas Gerais e, principalmente, por Regional de Atendimento, impossibilita o planejamento do número de atendimentos. Contudo, observa-se que o número de atendidos em 2015 foi significativo e superior ao número de 2014 (238.208).

Em relação ao número de empresas atendidas, destaca-se que o planejamento do número de atendimentos é realizado por projeto, mas uma empresa pode ser atendida por projetos diferentes. Contudo a contabilização desse atendimento considerará apenas 01 empresa, em um dos projetos, ou seja, não há duplicidade. Dessa forma, a previsão foi maior que a execução. Ressalta-se que o número de atendidos foi superior ao objetivo proposto pela Meta Mobilizadora 01.

Os atendimentos aos pequenos negócios são realizados por meio de oito instrumentos, que são apresentados na tabela abaixo, com seus indicadores e desempenho.

Tabela 123: Metas de Atendimento do SEBRAE/MG

Instrumento de Atendimento	Indicador de desempenho	Planejado	Realizado	% Execução
Acesso a eventos promovidos por terceiros.	Número de missões / caravanas	251	212	84%
Consultorias.	Número de horas	688.926	669.785	97%
Cursos.	Número de cursos	2.076	4.973	240%
Orientação técnica	Número de orientações	539.438	620.635	115%
Oficinas	Número de oficinas	1.570	1.440	92%
Palestras	Número de palestras	1.364	1.368	100%
Seminários	Número de seminários	682	651	95%
Promoção e acesso a eventos do SEBRAE.	Número de feiras	5	2	40%
	Número de missões / caravanas	65	125	192%
	Número de rodadas	25	25	100%

Fonte: SME

Atendendo ao disposto no item 11.3 da Instrução Normativa N°37, do SEBRAE/NA, o SEBRAE/MG apresenta as justificativas das métricas de atendimento que variaram acima de 15%, para mais ou para menos.

Considerando a consolidação de todos os instrumentos de atendimento dos projetos de atendimento do SEBRAE/MG, apresentados na Tabela acima, as inconsistências concentram-se em 04 indicadores de três tipos de instrumento, que estão devidamente justificadas abaixo:

- Acesso a eventos promovidos por terceiros
 - Número de Missões / Caravanas
- Cursos
 - Número de Cursos
- Promoção e acesso a eventos do SEBRAE/MG
 - Número de Feiras
 - Número de Missões / Caravanas

Para a execução das missões / caravanas para eventos do SEBRAE/MG, há uma grande aceitação desse instrumento pelos clientes, pois geram muitas oportunidades de negócios e abrem canais de comunicação e relacionamento entre os pequenos negócios, fornecedores, parceiros, seus clientes e potenciais clientes. Por esse motivo, houve uma demanda maior em relação ao que foi planejado e também foram identificadas novas oportunidades pelas equipes dos projetos para a realização desse instrumento. O número de missões/caravanas para eventos de terceiros foi abaixo de 85%, uma vez que procurou-se a otimização do uso de recursos sem, no entanto, comprometer a qualidade do produto oferecido ao cliente.

Já os cursos, oferecem a oportunidade do aprimoramento de gestão e/ou outro conhecimento sobre a área em que o cliente atua fornecendo, desta forma, insumos para um posicionamento de mercado mais competitivo.

Quanto às feiras, ainda que sejam excelentes ambientes para ampliação de mercados e relacionamento, as equipes responsáveis dos projetos, atentas à realidade de seu público alvo, optaram pelo direcionamento de esforços para outros instrumentos que atendiam melhor aos clientes envolvidos cumprindo, assim, com os objetivos propostos em cada projeto.

As demais métricas consolidadas obtiveram um desempenho conforme planejado, não sendo necessárias justificativas.

No nível dos projetos, conforme relatado nas análises gerenciais, ainda ocorreram alguns equívocos no momento de registro de metas planejadas no SGE (consolidadas no SME), além de identificados registros incompletos e/ou equivocados de informações de clientes, no SIACWeb, impossibilitando a respectiva contabilização do dado.

Ocorreram também algumas falhas no processo de planejamento e monitoramento das ações, ao superestimar ou super estimar a quantidade de instrumentos de atendimentos que seriam realizados. Todos os problemas citados estão sendo identificados e serão monitorados com a atenção necessária em 2016.

Destaca-se que problemas ocorridos no ano de 2014, que impactaram o desempenho daquele ano, foram minimizados como, por exemplo, os “entendimentos equivocados dos conceitos de cada instrumento e/ou métrica”.

Os processos de prestação de contas e do encerramento do exercício estão, a cada ano, mais ágeis em razão do trabalho de conscientização realizado pela UGF e UGE, minimizando problemas de contabilização de notas fiscais e de registro das metas de atendimento.

3.5.4 Metas Orçamentárias

3.5.4.1 Execução orçamentária

A Instrução Normativa N° 37 (Revisão N°17) vigente em 2015, subitem 13.5.1, estabelece o critério para as transferências de Contribuição Social Ordinária (CSO) para o exercício seguinte, conforme abaixo:

“13.5.1. Liberação integral da parcela programada para o mês condicionada à execução orçamentária da despesa igual ou superior a 90% da receita realizada de CSO no exercício.”

Conforme balanço orçamentário, contemplado pelo item 3.3.4, o SEBRAE/MG executou 100% do recurso CSO no exercício de 2015.

Considerando o orçamento total do ano de 2015, o resultado também apresentou conformidade perante os objetivos planejados pela Diretoria Executiva, alcançando uma realização orçamentária superior a 90%.

3.5.4.2 Limites Orçamentários

Tabela 124: Limites Orçamentários do SEBRAE/MG

Limites Orçamentários - Minas Gerais				
Limite	Valor Limite	Valor Executado	% Executado	Situação
Inovação e Tecnologia - Mín. 20%	26.059.794	59.244.687	45,5%	OK
Capacitação de Recursos Humanos - Mín. 2% e Máx. 6%	Mín. 1.746.708 Máx. 5.240.124	1.842.351	2,1%	OK
Pessoal Encargos e Benefícios - Máx. 55%	109.028.993	87.335.392	44,1%	OK
Divulgação, Anúncio, Publicidade e Propaganda - Máx. 3,5%	9.995.880	6.491.198	2,3%	OK
Bens Móveis (Receita de Alienação de Bens + 3% (Receita CSO + Receitas Próprias) – Máx. de 100%.	5.940.533	4.134.807	69,6%	OK
Bens Imóveis - Aprovação prévia do CDN	0	10.373.871	0,0%	-
Custeio Administrativo (5% Lei 8.154/90 + Receitas Próprias) – Máx. de 100%	39.350.709	26.453.290	67,2%	OK
Contrapartida da Contribuição Social Ordinária - Mín. 10%	16.884.300	21.757.806	12,9%	OK
Tecnologia da Informação e da Comunicação - Mín. 2%	3.376.860	6.646.147	3,9%	OK
Projetos Setoriais - Min. 50%	60.171.881	62.391.827	51,8%	OK
Fundo de Reserva - Máx. 20%	60.244.039	947.559	0,3%	OK

Fonte: SME.

Os Limites Orçamentários são indicadores de desempenho da gestão frente aos requisitos deliberados pelo SEBRAE/NA, contribuindo para a alocação dos recursos conforme os objetivos estratégicos da instituição, o público-alvo, os grupos de despesas e Receitas. A definição e o método de cálculo de cada um dos limites estão disponíveis no documento *Diretrizes para a elaboração do PPA 2015-2018 e orçamento 2015*.

Os resultados alcançados no ano de 2015 estão, em sua totalidade, em conformidade com as metas estabelecidas pelo SEBRAE/NA e pelos normativos instituídos, ou seja, todos os valores executados estão dentro dos limites determinados.

Destaca-se o volume de recursos aplicados em Inovação e Tecnologia nos projetos realizados pelo SEBRAE/MG, que totalizaram R\$59.244.687 milhões, o que representa o segundo maior montante aplicado dentre todas as Unidades Federativas.

Nos últimos 04 anos, esse volume de recursos tem apresentado uma tendência crescente e significativa, conforme mostra o gráfico abaixo:

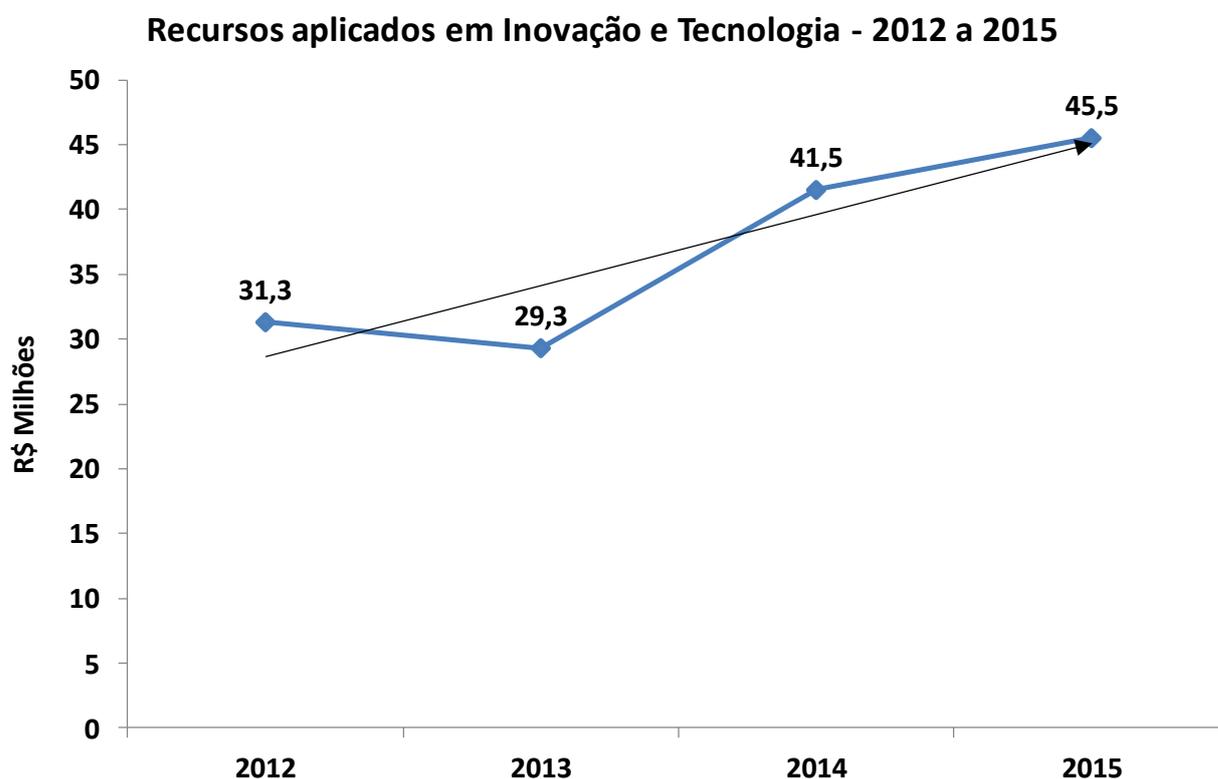


Gráfico 22: Volume de recursos aplicados em inovação e tecnologia – 2012/2015

Fonte: SEBRAE/MG

Observa-se também que havia, nos últimos anos, uma tendência de redução percentual dos recursos aplicados em Custeio Administrativo. Entretanto, em 2015, a curva desse limite orçamentário ascendeu-se, devido aos custos correlacionados com a ampliação da sede administrativa, principalmente, no que se refere à sua manutenção (limpeza, água, luz, sistema de ar condicionado, dentre outros), conforme representado no gráfico abaixo:

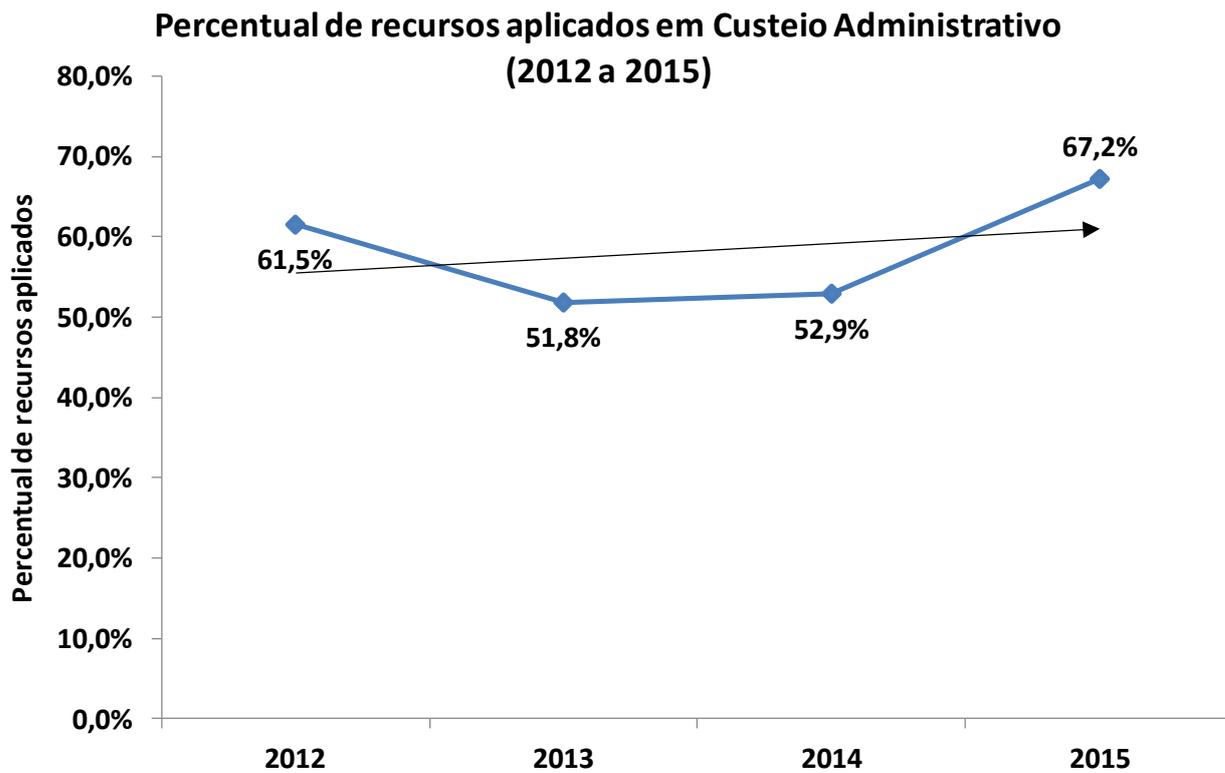


Gráfico 23: Percentual de recursos aplicados em Custeio Administrativo – 2012/2015
Fonte: SEBRAE/MG

4 GOVERNANÇA

4.1 Descrição das estruturas de governança

A estrutura de governança do SEBRAE/MG é basicamente composta do Conselho Deliberativo Estadual, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva. As funções destes órgãos estão descritas no Estatuto Social do SEBRAE/MG, emitido em 28/07/2010 e averbado em 17/08/2010 no Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas de Belo Horizonte, sob o n.º 878 no registro 58293, livro A:

- a) Conselho Deliberativo Estadual – CDE: órgão colegiado de direção superior, que detém o poder originário e soberano do âmbito do SEBRAE/MG, composto por 15 (quinze) conselheiros titulares e respectivos suplentes, ambos indicados pelos órgãos associados instituidores;
- b) Conselho Fiscal – CF: órgão de assessoramento do CDE para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira, compostos de 03 (três) membros efetivos e 03 (três) suplentes eleitos pelo CDE;
- c) Diretoria Executiva – DIREX: órgão colegiado de natureza executiva, responsável pela gestão administrativa e técnica do SEBRAE/MG, composto de 01 (um) diretor superintendente e 02 (dois) diretores, eleitos pelo CDE.

De acordo com o artigo 8º do Estatuto Social, o SEBRAE/MG possui 15 (quinze) associados instituidores, em sua maioria entidades privadas, com representação no Conselho Deliberativo Estadual – CDE. Entre estes associados consta a Fundação Centro Tecnológico de Minas Gerais – CETEC que a partir de 1º de janeiro de 2014, nos termos do artigo 1º da Lei Estadual nº 21.081/2013, foi incorporada pelo Instituto de Geociências Aplicadas – IGA, passando a denominar-se Instituto de Geoinformação e Tecnologia – IGTEC. No entanto, vale destacar que até ao término do exercício de 2015 não havia a definição acerca de qual órgão substituirá a referida entidade na composição das associações instituidoras do SEBRAE/MG.

Dentre as atribuições dos sobreditos órgãos de governança, destacamos as principais atribuições do Conselho Fiscal, conforme estabelecido no artigo 15 do Estatuto Social:

- a) Examinar e emitir parecer sobre as demonstrações financeiras e prestações de contas anuais do SEBRAE/MG;
- b) Emitir pareceres sobre balancetes de verificação ou realizar exames específicos, sempre que o CDE solicitar;
- c) Emitir parecer, quando solicitado pelo CDE, sobre a alienação ou oneração de bens imóveis;
- d) Acompanhar a implementação, se for o caso, de medidas relacionadas com as recomendações da empresa de auditoria independente que presta serviços ao Sistema SEBRAE e de órgãos de controle. O Conselho Fiscal, a depender de solicitação sua, será subsidiado pelas áreas de contabilidade e de auditoria do SEBRAE/MG no acompanhamento de questões inerentes ao controle externo, bem como pela empresa de auditoria independente que presta serviços para o Sistema SEBRAE.

A Instrução Normativa IN/CDE/001/2012-01, cuja última versão encontra-se em vigor desde 01/10/2015, estabelece a Estrutura Organizacional do SEBRAE/MG, contemplando as unidades organizacionais, níveis decisórios e as respectivas ações estratégicas que essas unidades devem contribuir para a concretização da missão da Entidade.

Nessa Estrutura Organizacional está inserida a Unidade Auditoria Interna, cuja atribuição é “assessorar a Diretoria e Unidades Organizacionais por meio da auditoria de seus processos, fundamentada no cumprimento do estatuto, do orçamento e das normas e legislação aplicável, com

foco na transparência, segurança na execução de suas atividades e na gestão eficaz dos recursos.” (item 6.1.9 da IN/CDE/001/2012-01). Não obstante, salientamos que a Entidade não possui comitês de auditoria, de controles internos e compliance.

De acordo com o Estatuto Social, a Unidade Auditoria Interna deve encaminhar ao Presidente do CDE cópia do inteiro teor de seus relatórios de inspeção e pareceres (artigo 13, XXIV, §13º), além de subsidiar o Conselho Fiscal no acompanhamento de questões inerentes ao controle interno (artigo 15, VII, § 2º).

Com relação ao apoio à governança, importante registrar que a Política de Segurança de Tecnologia da Informação - PSTI do SEBRAE/MG foi implantada em 01/07/2011, e alterada em 09/08/2013, conforme Instrução Normativa IN/DIREX/004/2011-01 em vigor desde 15/08/2013. A Comissão de Segurança de Tecnologia da Informação - CSTI atua como responsável pelo gerenciamento da PSTI, sendo composta por representantes das Unidades de Tecnologia da Informação; Marketing e Comunicação; Auditoria Interna; Gestão de Pessoas e Unidade Jurídica.

A Ouvidoria foi implantada em 2012 e conta com uma estrutura de atendimento no SEBRAE Nacional, com interlocutores capacitados nos estados e no Distrito Federal, atuando de forma integrada e sistêmica. O SEBRAE/MG possui 02 profissionais qualificados para exercer a interlocução do estado com a Ouvidoria do órgão central, cujas atividades são disciplinadas pela Instrução Normativa INS 49/2012, do SEBRAE/NA. Maiores informações sobre o seu funcionamento encontram-se no item 4.4 deste Relatório, em “Atividades de correção e apuração de ilícitos administrativos”.

Ressalta-se que em 30/07/2015 a Diretoria Executiva do SEBRAE/MG, por meio da Instrução Normativa IN/DIREX/003/2015, instituiu o Código de Conduta, onde se encontram estabelecidos princípios, responsabilidades e impedimentos coerentes com a sua missão, determinando os padrões de conduta profissional a serem observados por seus colaboradores e auxiliando na condução das atividades realizadas pela instituição.

No tocante à governança externa, salientamos que a empresa de auditoria independente que presta serviços para o Sistema SEBRAE (composto pelo SEBRAE Nacional e 27 Unidades da Federação) é contratada pelo SEBRAE/NA para execução de trabalhos de análise, revisão e emissão de relatórios e pareceres sobre as demonstrações contábeis de cada exercício, opinando sobre a posição patrimonial e financeira, bem como sobre os controles internos e procedimentos contábeis.

No entanto, a partir de 2015, o SEBRAE/NA alterou o objeto de contratação da auditoria independente, que outrora contemplava a auditoria contábil, as auditorias de processos (modelo COSO) e de sistemas de TI (modelo COBIT). Atualmente, a KPMG Auditores Independentes, empresa contratada por meio do Contrato de Prestação de Serviços - CPS n.º 107/2012, executa apenas a auditoria contábil.

Com relação à auditoria contábil, foram realizadas avaliações trimestrais das demonstrações contábeis do SEBRAE/MG, para emissão de parecer sobre a posição patrimonial e financeira, bem como sobre os controles internos e procedimentos contábeis adotados em 2015.

O SEBRAE/NA contratou a empresa Deloitte Touche Tohmatsu Limited para a realização da auditoria de integridade corporativa naquele Agente Central e nas 27 (vinte e sete) Unidades da Federação, cujo escopo previu 03 (três) etapas, quais sejam:

- a) Etapa I - Identificação e avaliação dos cenários de risco e conjunto de controles internos, alinhados às melhores práticas para atendimento aos padrões de governança e de gestão que devem ser observados pelas 28 unidades do sistema;
- b) Etapa II - Verificação da aderência dos 28 unidades do Sistema SEBRAE aos padrões estabelecidos na etapa I;
- c) Etapa III - Apoio às 28 unidades do Sistema SEBRAE na estruturação do Programa de Integridade Corporativa.

A etapa I foi executada junto ao Conselho Deliberativo Nacional. Na sequência, estão sendo realizados os trabalhos da Etapa II nas 28 unidades do Sistema SEBRAE. No SEBRAE/MG, a visita referente à Etapa II ocorreu no período de 03/11 a 18/12/2015, estando prevista para o início de 2016 a reunião com a Diretoria Executiva para apresentação dos resultados desse trabalho.

4.2 Informações de dirigentes e colegiados

O quadro contendo as informações sobre os dirigentes e colegiados estão disponíveis no item 9 (Anexos e Apêndices), Apêndice 7.

- **Composição dos colegiados, indicando as exigências e a representação dos membros e exigências quanto ao perfil:**

A estrutura de governança do SEBRAE/MG é composta do Conselho Deliberativo Estadual, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva, sendo: a) **Conselho Deliberativo Estadual – CDE**: órgão colegiado de direção superior, que detém o poder originário e soberano do âmbito do SEBRAE/MG; b) **Conselho Fiscal – CF**: órgão de assessoramento do CDE para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira; c) **Diretoria Executiva – DIREX**: órgão colegiado de natureza executiva, responsável pela gestão administrativa e técnica do SEBRAE/MG.

A composição desses órgãos, bem como as exigências, a representação dos membros, assim como os respectivos perfis encontram-se descritas nos arts. 11, 12, 14, 16 e 18 todos do Estatuto Social do SEBRAE/MG, conforme se verifica adiante, no quadro abaixo:

O quadro contendo as informações referentes à composição dos colegiados estão disponíveis no item 9 (Anexos e Apêndices), Apêndice 8.

- **Papéis e funcionamento dos colegiados e Processo de escolha de dirigentes:**

As atribuições, o funcionamento dos colegiados do SEBRAE/MG, assim como o processo de escolha dos dirigentes encontram-se elencadas nos arts. 12 a 20, todos do Estatuto Social do SEBRAE/MG, conforme demonstra o quadro abaixo:

O quadro contendo as informações referentes ao papéis e funcionamento dos colegiados estão disponíveis no item 9 (Anexos e Apêndices), Apêndice 9.

4.3 Atuação da Unidade Auditoria Interna

A Unidade Auditoria Interna do SEBRAE/MG foi criada em julho de 1997, e desde então está vinculada hierarquicamente ao Diretor Superintendente (DSU), com a atribuição de “assessorar a Diretoria e Unidades Organizacionais por meio da auditoria de seus processos, fundamentada no cumprimento do estatuto, do orçamento e das normas e legislação aplicável, com foco na transparência, segurança na execução de suas atividades e na gestão eficaz dos recursos”, conforme estabelecido na Estrutura Organizacional do SEBRAE/MG, regulamentada pelo Conselho Deliberativo Estadual por meio da Instrução Normativa IN/CDE/001/2012-01.

O Diretor Superintendente do SEBRAE/MG, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo artigo 22, inciso VI do Estatuto Social, em consonância com a Estrutura Organizacional aprovada pelo Conselho Deliberativo Estadual, designou o gerente da Unidade Auditoria Interna em 10/04/2007, por meio da Portaria PT/DSU/020/2007.

A Unidade Auditoria Interna do SEBRAE/MG é composta de 06 profissionais e executa trabalhos com foco na avaliação de processos operacionais e de projetos de atendimento, além da verificação da conformidade de procedimentos em relação aos normativos. Realiza atendimento aos órgãos fiscalizadores e auditorias externas, assessorias à Diretoria Executiva e ao Conselho Fiscal, além de participar em projetos internos do SEBRAE/MG e investir no desenvolvimento da gestão interna da Unidade.

Para tanto, o gestor da Unidade Auditoria Interna elabora o Plano Anual de Auditoria Interna - PAAI, que é submetido à aprovação do Diretor Superintendente, de forma a orientar e legitimar a atuação no decorrer do exercício, alinhada às diretrizes táticas estabelecidas a partir do desdobramento dos objetivos comunicados pelo mapa estratégico da Entidade. Leva em consideração a criticidade dos processos e as necessidades identificadas pela Diretoria Executiva.

Em 2014, a Auditoria Interna realizou trabalho junto à alta administração e corpo gerencial, quando foram identificados 40 (quarenta) riscos corporativos, com base na aplicação da metodologia de auditoria com foco em risco, cujo trabalho possibilitou planejar as futuras auditorias internas, a começar do PAAI 2015, de forma a priorizar os processos com maior grau de criticidade, complexidade e materialidade contábil.

Cabe ressaltar que os trabalhos de auditoria interna representam o core business da Unidade e se subdividem em trabalhos de auditoria de processos, auditoria de conformidade, auditoria projetos, auditoria de gestão e auditorias especiais. Os principais resultados deste grupo de trabalho são as fragilidades e oportunidades de melhoria identificadas e as recomendações para enfrentamento das questões apontadas.

No decorrer de 2015 foram realizados os seguintes trabalhos: auditoria do processo Gestão de Patrimônio; auditoria de Conformidade - Viagens Nacionais; auditoria de Projetos (desenvolvimento de metodologia própria); revisão da metodologia Auditoria com Foco em Risco; follow-up dos trabalhos de auditoria interna, externa e CGU; atendimento às auditorias externas (KPMG e Deloitte) e órgãos fiscalizadores (CGU e TCU); assessoria à Diretoria Executiva e Conselho Fiscal; assessoria ao processo de elaboração do Relatório de Gestão Anual do SEBRAE/MG; assessoria “consultiva” às áreas internas; gestão interna da Auditoria Interna (mapeamento dos processos e elaboração do manual de atividades, diretrizes táticas, painel de indicadores, capacitações internas e externas, participação em grupos técnicos).

Ademais, encontra-se em andamento a Auditoria de Conformidade – Viagens Internacionais; auditoria de Projetos (trabalho “piloto” para teste da metodologia); e Projetos Internos (participação no projeto de implantação da Gestão de Riscos).

Os relatórios emitidos pela Unidade Auditoria Interna contemplam os resultados gerais do trabalho, as oportunidades de melhoria, os riscos envolvidos, bem como as providências formuladas pelo gestor nos planos de ação. Esses relatórios, após assinados pelo auditado em conjunto com a auditoria interna, são encaminhados ao gestor responsável, à Diretoria Executiva, ao Conselho Fiscal, bem como ao Presidente do Conselho Deliberativo Estadual, este último conforme estabelecido no Estatuto Social do SEBRAE/MG, artigo 13, item XXIV, § 13º.

A implementação das recomendações decorrentes das auditorias interna, externa e de órgãos fiscalizadores é monitorada através do procedimento de Follow-up, e os planos de ação elaborados pelos responsáveis são classificados como “implementado”, “em andamento” e “pendente”, com base nas datas de implementação fixadas pelos mesmos. O relatório desse monitoramento é encaminhado à Diretoria Executiva, ao Conselho Fiscal, bem como ao Presidente do Conselho Deliberativo Estadual, para conhecimento e acompanhamento. O resultado deste trabalho é a evolução das ações implementadas, garantindo menor risco e fortalecimento dos controles internos.

Os trabalhos de auditoria independente foram executados pela KPMG Auditores Independentes, empresa contratada para avaliação da posição patrimonial e financeira do SEBRAE/NA e das 27 Unidades da Federação que compõem o Sistema SEBRAE, que compreendeu a análise, revisão e emissão de relatórios e pareceres sobre as Demonstrações Financeiras do exercício.

De acordo com o relatório dos auditores independentes sobre as demonstrações financeiras, parte integrante deste Relatório de Gestão, a KPMG Auditores Independentes opinou que as demonstrações financeiras findas em 31/12/2015 apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira do SEBRAE/MG.

Conforme descrito no item 4.1 deste Relatório de Gestão, em 2015 o SEBRAE/NA contratou a empresa Deloitte Touche Tohmatsu Limited, para realização de auditoria de Integridade Corporativa nas 28 unidades do Sistema SEBRAE, cujo escopo do trabalho previu 03 (três) etapas, desde a identificação e avaliação dos cenários de riscos e controles internos, verificação da aderência dessas 28 unidades do Sistema SEBRAE aos padrões estabelecidos, e apoio a tais unidades na estruturação do Programa de Integridade Corporativa. No SEBRAE/MG, a visita ocorreu no período de 03/11 a 18/12/2015, estando prevista para 2016 a reunião com a Diretoria Executiva para apresentação do relatório final.

4.4 Atividades de correição e apuração de ilícitos administrativos

Com abrangência Nacional e integrando a Assessoria da Presidência do SEBRAE/NA, a Ouvidoria atua de forma sistêmica. O SEBRAE/MG conta com dois analistas qualificados para a interlocução com a Ouvidoria do SEBRAE/NA e tratamento das manifestações do estado.

Para verificar as soluções e respostas encaminhadas aos clientes e demais partes interessadas, os interlocutores da Ouvidoria do SEBRAE/MG interage com todas as unidades no estado. Todas as ocorrências são encaminhadas às unidades do SEBRAE/MG para tratamento conforme assuntos dos clientes e demais partes interessadas, e posteriormente as soluções são analisadas pelos interlocutores. Os interlocutores contatam todos os demandantes para verificar se a solução foi satisfatória.

Em 2015, as manifestações, em sua maioria, se referem a reclamações de clientes, cujas necessidades foram identificadas e tratadas no SEBRAE/MG. A Entidade recebeu 785 (posição em novembro/2015) manifestações de clientes externos.

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

Além disso, no ano de 2015 o SEBRAE/MG implantou o código conduta, com o objetivo unificar cultura e valores da entidade e traçar diretrizes para tratamento das manifestações internas e relacionamentos interpessoais.

A Ouvidoria SEBRAE dispõe de canal, com formulário próprio, no portal www.sebrae.com.br e na intranet para receber e encaminhar as denúncias, reclamações, críticas, sugestões e elogios do público interno, colaboradores, gestores, dirigentes e conselheiros, e proporcionar atendimento à essas manifestações.

As manifestações podem ser identificadas ou anônimas e realizadas pessoalmente, por telefone ou por meio eletrônico, com *link* na intranet para as manifestações dos colaboradores e público interno e outro no Portal SEBRAE destinado aos clientes externos. O SEBRAE/MG ainda disponibiliza um e-mail para contato (ouvidoria@sebraemg.com.br), dois telefones para contato direto com interlocutores, acesso via Portal do Conhecimento e urnas para depósito das manifestações.

4.5 Gestão de riscos e controles internos

O SEBRAE/MG adota, no momento, uma metodologia de Auditoria com foco em riscos que tem, por objetivo avaliar a adequação dos controles existentes nos processos e recomendar melhorias, quando necessário, conforme abordado no item 3.2.3 – Avaliação de Riscos, deste relatório.

A Unidade Gestão Estratégica está em processo de desenvolvimento de um projeto para a gestão de riscos no SEBRAE/MG, que, além de minimizar as probabilidades de ocorrência e consequências de eventos adversos, também atenderá à oportunidade de melhoria apontada pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, por meio de seu Relatório de Autoavaliação Assistida do Programa SEBRAE de Excelência em Gestão, referente ao período de julho a dezembro/2013, bem como estará em conformidade às tendências observadas nas avaliações dos órgãos fiscalizadores – Controladoria Geral da União (CGU) e Tribunal de Contas da União (TCU) em considerar a Gestão de riscos como importante prática gerencial que fortalece a Governança Corporativa.

A seguir, quadro de avaliação sobre os sistemas de controles internos, preenchido pela Diretoria de Superintendência da instituição.

O quadro contendo as informações de avaliação sobre os sistemas de controles internos estão disponíveis no item 9 (Anexos e Apêndices), Apêndice 10.

4.6 Política de remuneração dos administradores e membros de colegiados

Remuneração a Dirigentes e Conselheiros

A remuneração dos Conselheiros e da Diretoria Executiva está pautada nas seguintes bases normativas:

- a) Conselho Deliberativo Estadual – CDE e Conselho fiscal – CF: não remunerados, nos termos do parágrafo 2º do artigo 3º do Decreto nº 99.570/90 c/c artigo 33 do Estatuto Social do SEBRAE/MG;
- b) Diretoria Executiva: artigo 13, inciso V do Estatuto Social do SEBRAE/MG c/c Resolução CDN nº 208/2010 do Conselho Deliberativo Nacional do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE.

Tabela 125: Remuneração dos dirigentes do SEBRAE/MG.

Cargo	Remuneração Mínima (Valores em R\$1)	Remuneração Máxima (Valores em R\$1)
DIRETOR	35.954,61	41.633,39

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 Gestão de Pessoas

Em relação à remuneração variável, os Diretores seguem a mesma base normativa dos demais colaboradores do SEBRAE/MG, descritos no Parágrafo quarto da Cláusula Décima Sexta do acordo coletivo vigente para o período.

4.7 Informações sobre a empresa de auditoria independente contratada

O Sistema Sebrae possui contrato com a empresa de auditoria independente KPMG Auditores Independentes, oriundo da Concorrência (processo licitatório) 10/2011. O contrato, firmado sob o número 107/2012, tem vigência de 12 meses, podendo ser prorrogado por iguais períodos ou fração até o limite de 60 meses, considerando o período inicial. A prorrogação do contrato se dá por meio de aditivos aprovados pelo Conselho Deliberativo do Sebrae, demandante do serviço.

Conforme aditivo vigente ao contrato, os serviços contratados compreendem os trabalhos de auditoria contábil, com emissão de opinião dos auditores sobre as demonstrações financeiras em período anual, bem como revisões trimestrais, para as 27 unidades estaduais do Sistema Sebrae e o Sebrae Nacional, ao custo de até R\$ 2.731 mil.

5 RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

5.1 Canais de acesso ao cidadão

As informações deste item estão contempladas no item 4.4.

5.2 Carta de serviços ao cidadão

A Carta de Serviços ao Cidadão foi instituída pelo Decreto 6.932/2009 e tem por objetivo informar o cidadão dos serviços prestados órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, das formas de acesso a esses serviços e dos respectivos compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público.

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

5.3 Aferição do grau de satisfação dos cidadãos-usuários

Esse item está relacionado ao Decreto 6.923/2009, que institui a necessidade de que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal realizem, periodicamente, pesquisas de satisfação junto aos usuários de seus serviços e utilizem os resultados para reorientar e ajustar os serviços prestados, em especial no que se refere aos compromissos e padrões de qualidade de atendimento divulgados na Carta de Serviços ao Cidadão.

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

5.4 Mecanismos de transparência das informações relevantes sobre a atuação da unidade

O SEBRAE/MG, em observância ao art. 16 da Decisão Normativa - TCU nº 146, de 30/09/2015, e em consonância com seu compromisso de transparência junto aos seus colaboradores, à Sociedade e Órgãos de Controle, disponibiliza suas informações consideradas úteis e relevantes, dentre elas o Relatório de Gestão anual, a saber:

Para a Sociedade Civil e Órgãos de Controle:

<https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/cartilha-manual-ou-livro/relatorio-de-gestao-do-exercicio-de-2014---sebrae/mg>

Para seus colaboradores, ainda existe um portal de uso interno:

<http://portaldoconhecimento.sebraemg.com.br/sebrae-mg/estrategia-e-projetos/gestao-da-estrategia/Documents/Relatório%20de%20Gestão%202014%20RE%20CDE%20007%202015.pdf>

6 DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

6.1 Desempenho financeiro no exercício

O desempenho financeiro do SEBRAE/MG no exercício de 2015 está refletido nas Demonstrações Contábeis e Financeiras, incluindo as Notas Explicativas, acompanhados do parecer dos auditores independentes, conforme item 6.4 deste Relatório de Gestão.

6.2 Tratamento contábil da depreciação, da amortização e da exaustão de itens do patrimônio e avaliação e mensuração de ativos e passivos

As informações deste item estão contempladas no item 6.4.

6.3 Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade

Trata-se de item novo decorrente da reformulação da estrutura do relatório de gestão em relação aos exercícios anteriores, solicitado na Portaria-TCU N° 321, de 30 de novembro de 2015, porém sem orientações do TCU, quanto ao seu preenchimento, até o término da elaboração deste Relatório de Gestão. Entende-se que esse item não se aplica ao SEBRAE/MG.

6.4 Demonstrações contábeis exigidas pela Lei 4.320/64 e notas explicativas

Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE/MG

BALANÇOS PATRIMONIAIS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2015 E 2014

(Valores expressos em milhares de reais)

Ativo	Nota	31/12/2015	31/12/2014	Passivo	Nota	31/12/2015	31/12/2014
Ativo circulante				Passivo circulante			
Caixa e equivalentes de caixa	04	28.799	45.603	Fornecedores	10	5.591	17.845
Numerários vinculados a convênios e	05	8.814	9.336	Empréstimos e financiamentos	11	6.444	6.044
Contas a receber	07	5.370	4.492	Salários e encargos sociais a recolher		1.959	1.565
Adiantamentos concedidos	08	2.670	4.276	Obrigações fiscais a pagar	12	8.308	8.415
Outros créditos		203	80	Obrigações trabalhistas	13	9.139	8.678
Total do ativo circulante		45.856	63.787	Obrigações com convênios e contratos	14	7.883	9.265
				Receitas diferidas com mensalidades e		669	870
				Outras contas a pagar SEBRAE/NA	06	65	-
Ativo não circulante				Total do passivo circulante		40.058	52.682
Realizável a longo prazo				Passivo não circulante			
Depósitos judiciais	15	1.370	512	Provisão para riscos civeis, fiscais e trabalhistas	15	3.747	2.362
Outros créditos		2	85	Empréstimos e financiamentos	11	32.221	36.264
Investimento		2	2	Outras contas a pagar SEBRAE/NA	06	54	-
Imobilizado	09	117.458	105.528	Total do passivo não circulante		36.022	38.626
Intangível		-	9	Patrimônio líquido	16		
Total do ativo não circulante		118.832	106.136	Patrimônio social		52.274	31.497
				Ajuste de avaliação patrimonial		26.130	26.341
				Superávit (Déficit) acumulado		10.204	20.777
				Total do patrimônio líquido		88.608	78.615
Total do ativo		<u>164.688</u>	<u>169.923</u>	Total do passivo e do patrimônio líquido		<u>164.688</u>	<u>169.923</u>

A notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE/MG

DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADOS

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014

(Valores expressos em milhares de reais)

	Nota	2015	2014
Receitas			
Contribuição social	17	248.545	231.811
Receitas empresas beneficiadas	18	21.345	20.442
Receitas de convênios		413	1.048
Total das receitas		270.303	253.301
Despesas			
Pessoal, encargos e benefícios sociais	19	(87.335)	(76.089)
Serviços profissionais e contratados	20	(107.890)	(95.796)
Despesas com convênios	22	(12.818)	(13.558)
Despesas tributárias	23	(1.677)	(1.799)
Depreciações e amortizações		(2.871)	(1.510)
Custos e despesas de operacionalização	21	(51.472)	(49.562)
Outras receitas(despesas) operacionais liquidas	24	(2.069)	(1.499)
Total de despesas		(266.132)	(239.813)
Superávit (déficit) antes do Resultado Financeiro Líquido		4.171	13.488
Receita financeira		7.396	8.110
Despesa financeira		(1.574)	(1.032)
Resultado financeiro líquido	25	5.822	7.078
Superávit do exercício		9.993	20.566

A notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.



Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE/MG

DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADOS ABRANGENTES

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014

(Valores expressos em milhares de reais)

	31/12/2015	31/12/2014
Superávit/(Déficit) do exercício	9.993	20.566
Outros resultados abrangentes	<u>-</u>	<u>-</u>
Resultado abrangente total	<u><u>9.993</u></u>	<u><u>20.566</u></u>

A notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.



Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE/MG

DEMONSTRAÇÕES DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014

(Valores expressos em milhares de reais)

	Patrimônio social	Ajustes de avaliação patrimonial	Superávit (déficit) do exercício acumulado	Total do Patrimônio Líquido
Saldo em 31 de dezembro 2013	<u>22.994</u>	<u>26.552</u>	<u>8.503</u>	<u>58.049</u>
Incorporação ao patrimônio social	8.503	-	(8.503)	-
Realização da mais valia do custo atribuído	-	(211)	211	-
Superávit do exercício	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>20.566</u>	<u>20.566</u>
Saldo em 31 de dezembro 2014	<u>31.497</u>	<u>26.341</u>	<u>20.777</u>	<u>78.615</u>
Incorporação ao patrimônio social	20.777	-	(20.777)	-
Realização da mais valia do custo atribuído	-	(211)	211	-
Superávit do exercício	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>9.993</u>	<u>9.993</u>
Saldo em 31 de dezembro 2015	<u>52.274</u>	<u>26.130</u>	<u>10.204</u>	<u>88.608</u>

A notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA – MÉTODO INDIRETO

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014

(Valores expressos em milhares de reais)

	2015	2014
Fluxo de caixa das atividades operacionais		
Superávit do exercício	9.993	20.566
Ajustes para:		
Depreciação e amortização	2.871	1.510
Depreciação dos bens baixados	(188)	(290)
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	1.516	(353)
Juros de empréstimos e financiamentos	2.533	2.215
Provisão para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas	1.385	(316)
	<u>8.117</u>	<u>2.766</u>
Redução (aumento) nos ativos:		
Valores a receber	(2.394)	83
Adiantamentos concedidos	1.606	(1.907)
Depósitos judiciais	(858)	(63)
Numerários vinculados a convênios e programas	522	15.423
Outros créditos	(40)	313
	<u>(1.164)</u>	<u>13.849</u>
Aumento (redução) nos passivos:		
Fornecedores	(12.254)	(1.041)
Salários e encargos sociais	394	(504)
Obrigações com convênios e contratos	(1.382)	1.426
Obrigações fiscais a pagar	(107)	1.857
Obrigações trabalhistas	461	2.862
Outras	(82)	(46)
	<u>(12.970)</u>	<u>4.554</u>
Fluxo de caixa líquido decorrente das atividades operacionais	<u>3.976</u>	<u>41.735</u>
Fluxo de caixa de atividades de investimento		
Aquisições de ativo imobilizado e intangível	(14.943)	(35.454)
Alienação do ativo imobilizado	339	324
Fluxo de caixa decorrente das atividades de investimento	<u>(14.604)</u>	<u>(35.130)</u>
Fluxo de caixa de atividades de financiamento		
Amortização de empréstimos e financiamentos	(6.176)	(5.851)
Fluxo de caixa decorrente das atividades de financiamento	<u>(6.176)</u>	<u>(5.851)</u>
Aumento (redução) líquida em caixa e equivalentes de caixa	<u>(16.804)</u>	<u>754</u>
Caixa e equivalentes de caixa no final do exercício	28.799	45.603
(-) Caixa e equivalentes de caixa no início do exercício	45.603	44.849
Aumento (redução) líquida em caixa e equivalentes de caixa	<u>(16.804)</u>	<u>754</u>

A notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Notas explicativas às demonstrações financeiras

(Em milhares de Reais, exceto quando indicado de outra forma)

1 Contexto operacional

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais - SEBRAE/MG inscrito no CNPJ/MF sob o nº 16.589.137/0001-63, é uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituído sob a forma de Serviço social autônomo consoante previsão contida no artigo 8º da Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, alterada pela Lei nº 8.154, de 28 de dezembro de 1990, regulamentada pelo Decreto nº 99570, de 9 de outubro de 1990, regulada por estatuto, tendo por objetivo fomentar o desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico das microempresas e das empresas de pequeno porte industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, notadamente nos campos da economia, administração, finanças e legislação; da facilitação do acesso ao crédito; da capitalização e fortalecimento do mercado secundário de títulos de capitalização daquelas empresas; da ciência, tecnologia e meio ambiente; da capacitação gerencial e da assistência social, em consonância com as políticas nacionais de desenvolvimento. A Sede da Entidade está localizada à Avenida Barão Homem de Melo nº 329, bairro Nova Granada em Belo Horizonte estado de Minas Gerais.

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

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

A Entidade tem como associados:

1. Banco do Brasil S/A;
2. BDMG - Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais;
3. CDL-BH - Câmara dos Dirigentes Lojistas de Belo Horizonte;
4. CEF - Caixa Econômica Federal;
5. CIEMG - Centro Industrial e Empresarial de Minas Gerais;
6. FAEMG - Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Minas Gerais;
7. FEDERAMINAS - Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado de Minas Gerais;

8. FAPEMIG - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais;
9. FECOMÉRCIO - Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de Minas Gerais;
10. FIEMG - Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais;
11. INDI - Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais;
12. OCEMG - Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais;
13. SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas;
14. SEDE - Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais.
15. CETEC - Fundação Centro Tecnológico de Minas Gerais

Cabe esclarecer que com base nos termos do artigo 1º da Lei Estadual nº 21.081/2013, encontra-se em processo de substituição, no âmbito do Conselho Deliberativo Estadual do SEBRAE/MG, o membro associado Fundação Centro Tecnológico de Minas Gerais - CETEC.

O SEBRAE/MG é uma entidade isenta do Imposto de Renda e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (Lei nº 9.532/97, art. 15 § 1º), por ser uma instituição sem fins lucrativos que presta serviços sociais autônomos para os quais foi instituída. Adicionalmente, o SEBRAE/MG, sucessor do Centro de Assistência Gerencial de Minas Gerais (CEAG/MG), CNPJ/MF nº 16.589.137/0001-63, figura como entidade isenta de pagamento de Imposto de Renda de Pessoa Jurídica, conforme Ato Declaratório nº 030/76 expedido pela Secretaria da Receita Federal.

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 auferido em aplicação financeira de renda fixa e variável não são abrangidos pela isenção (Lei nº 9.532/97, art. 12 § 2º e art. 15 § 2º).

Os recursos do SEBRAE/MG sejam qual for sua natureza, independentemente da fonte, serão aplicados integralmente na manutenção de seus objetivos institucionais, vedada a distribuição de qualquer parcela de seu patrimônio, de suas rendas e de eventuais saldos, superávits ou resultados, a qualquer título.

Nos termos do parágrafo único do artigo 70 da Constituição Federal, o SEBRAE/MG encontra-se sujeito à fiscalização de órgão de controle, dentre os quais se destaca o Tribunal de Contas da União (TCU).

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 nº 247/2002, definiu o conceito de receitas da atividade própria, como sendo as derivadas das 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.

No entanto, a Entidade SEBRAE/MG possui auto de infração lavrado pela RFB exigindo o pagamento da Cofins para o período de 2006 a 2007. Esses valores estão provisionados nas demonstrações financeiras da Entidade conforme detalhado na Nota Explicativa nº 12.

Com relação à tributação do Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza - ISSQN sobre as receitas de empresas beneficiadas auferidas, o SEBRAE MG possui isenção concedida para alguns municípios para quais não efetua qualquer recolhimento e para outros com isenção não concedida, efetua o recolhimento conforme a legislação tributária municipal de cada localidade.

2 Base de apresentação das demonstrações financeiras

2.1 Declaração de conformidade e base de mensuração

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

As demonstrações financeiras foram preparadas com base no custo histórico, exceto no caso de classe de ativo imobilizado de terrenos e edificações que foram avaliados ao valor justo (custo atribuído) na data da adoção inicial do Pronunciamento Técnico CPC 27 (Nota Explicativa nº 9), instrumentos financeiros classificados como caixa e equivalentes de caixa (Nota Explicativa nº 4) e

o ativo atuarial da parcela de benefício definido do Plano de Benefícios Pós-Emprego patrocinado pela Entidade (Nota Explicativa nº 24).

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 emissão das demonstrações financeiras foi autorizada pelo Diretor Superintendente conforme ofício CE UGF 001/2016 em 19 de janeiro de 2016.

2.2 **Uso de estimativas e julgamentos contábeis**

A preparação das demonstrações financeiras de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil exige que a Administração faça julgamentos, estimativas e premissas que afetam a aplicação de políticas contábeis e os valores reportados de ativos, passivos, receitas e despesas. Os resultados reais podem divergir dessas estimativas. Ativos e passivos significativos sujeitos a essas estimativas e premissas incluem o valor justo dos ativos financeiros (Nota Explicativa nº 4), a provisão para créditos de liquidação duvidosa (Nota Explicativa nº 7), revisão da vida útil sobre o ativo imobilizado (Nota Explicativa nº 9), provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas (Nota Explicativa nº 15) e os ativos, passivos e premissas de aposentadoria e demais benefícios de risco relativos a planos de benefícios pós-emprego (Nota Explicativa nº 24).

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

As informações sobre julgamentos críticos referentes às políticas contábeis adotadas que tem efeitos significativos sobre os valores reconhecidos nas demonstrações financeiras estão descritos 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 24).

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. 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 25).

c. Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas

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

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

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

d. Depreciação de ativos tangíveis

A depreciação é calculada pelo método linear, a taxas anuais variáveis de 1,6% a 25%, levando em consideração a vida útil estimada dos bens. Os Terrenos não são depreciados.

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

Os métodos de depreciação, as vidas úteis e os valores residuais serão revistos a cada encerramento de exercício financeiro e eventuais ajustes são reconhecidos como mudança de estimativas contábeis (Nota Explicativa nº 09).

3 Principais práticas contábeis

As principais políticas contábeis adotadas na elaboração das demonstrações financeiras estão definidas abaixo. As políticas foram aplicadas de forma consistente com todos os exercícios apresentados nestas demonstrações financeiras, a menos quando divulgado de forma diversa.

3.1 Reconhecimento das receitas e despesas

As receitas e despesas são contabilizadas pelo regime de competência.

As receitas de contribuição Social Ordinária - CSO são relacionadas com as transferências periódicas do SEBRAE Nacional para a Entidade, cujo registro é efetuado a partir do momento em que o direito ocorre, sendo normalmente recebida no mês de sua competência (Nota Explicativa nº 17). 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 17).

As receitas de convênio com parceiros são apropriadas de acordo com a execução das despesas correlatas aos respectivos convênios de origem.

As receitas de empresas beneficiadas são reconhecidas quando da efetiva prestação do serviço (Nota Explicativa nº 18).

3.2 Instrumentos financeiros não derivativos

(i) Ativos financeiros não derivativos

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

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

Ativos financeiros registrados pelo valor justo por meio do resultado

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

Empréstimos e recebíveis

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

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

Caixa e equivalentes de caixa

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

(ii) Passivos financeiros não derivativos

Todos os passivos financeiros (incluindo passivos designados pelo valor justo registrado no resultado) são reconhecidos inicialmente na data de negociação na qual a Entidade se torna uma parte das disposições contratuais do instrumento. A Entidade baixa um passivo financeiro quando tem suas obrigações contratuais retirada, cancelada ou vencida.

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

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

Fornecedores e outras contas a pagar

As contas a pagar a fornecedores e outras contas a pagar são obrigações a pagar por bens e serviços que foram adquiridos no curso normal de suas atividades estatutárias, e são classificadas como passivo circulante se o pagamento for devido no curso normal, por até 12 meses. Após esse período, são apresentadas no passivo não circulante. Os montantes são reconhecidos inicialmente pelo valor justo e subsequentemente, se necessário, mensurado pelo custo amortizado com o método de taxa efetiva de juros. (Nota Explicativa nº 10)

(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.

3.3 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.

3.4 Imobilizado

(i) *Reconhecimento e mensuração*

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

O custo inclui gastos que são diretamente atribuíveis à aquisição de um ativo e o passivo correspondente, quando aplicável, é reconhecido como provisões no passivo. (Nota Explicativa nº 09)

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

(ii) *Custos subsequentes*

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

(iii) *Depreciação*

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

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

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

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

Edifícios	60 anos
Máquinas e equipamentos	10 anos
Utensílios e acessórios	10 anos
Equipamentos de informática	5 anos
Veículos	5 anos
Instalações	10 anos
Benfeitorias em imóveis de terceiros	4 anos

3.5 Intangível

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

Os gastos subsequentes são capitalizados somente quando eles aumentam os futuros benefícios econômicos incorporados no ativo específico ao quais se relacionam.

A amortização é reconhecida no resultado baseando-se no método linear baseada nas vidas úteis estimadas de ativos intangíveis, a partir da data em que estes estão disponíveis para uso. As vidas úteis totais estimadas para o período corrente e comparativo são as seguintes:

Softwares 5 anos

Métodos de amortização, vidas úteis e valores residuais são revistos a cada encerramento de exercício financeiro e ajustados caso seja adequado.

3.6 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.

3.7 Provisões

As provisões são reconhecidas apenas quando existe uma obrigação presente (legal ou não formalizada) resultante de evento passado, seja provável que para a solução dessa obrigação ocorra uma saída de recursos e o montante da obrigação possa 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 15)

3.8 Benefícios a empregados

Benefícios de curto prazo

Obrigações de benefícios de curto prazo a empregados são mensuradas em uma base não descontada e são incorridas como despesas conforme o serviço relacionado seja prestado. O passivo é reconhecido pelo valor esperado a ser pago sob os planos de remuneração em dinheiro ou participação nos lucros de curto prazo se a Entidade tem uma obrigação legal ou construtiva de pagar esse valor em função de serviço passado prestado pelo empregado, e a obrigação possa ser estimada de maneira confiável. (Nota Explicativa nº 13)

Benefícios pós-emprego

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Minas Gerais - SEBRAE/MG 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/MG reconhece uma despesa de benefícios a empregados no resultado de cada exercício durante a carreira ativa de sua população.

Para apurar o valor da obrigação atuarial relativo aos benefícios de risco, o SEBRAE/MG contrata anualmente um atuário qualificado. (Nota Explicativa nº 24)

4 Caixa e equivalentes de caixa

4.1 Caixa e bancos

São disponibilidades imediatas em caixa e contas-correntes bancárias, cujas posições em 31 de Dezembro de 2015 e 2014 estão a seguir descritas:

	31/12/2015	31/12/2014
Caixa	204	77
Contas correntes - Banco do Brasil S.A.	175	113
	<hr/>	<hr/>
Total	379	190
	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

4.2 Aplicações financeiras

São aplicações financeiras de curto prazo e estão restritas basicamente àquelas com lastro em títulos públicos. Os recursos aplicados são destinados à manutenção operacional e administrativa da Entidade, conforme demonstrado abaixo:

Aplicação de curto prazo			
Instituição financeira	Modalidade do fundo	31/12/2015	31/12/2014
Caixa Econômica Federal	CAIXA FIC SELECAO RF	205	187
Caixa Econômica Federal	CAIXA FI SEBRAE RF LP	22.562	26.325
Banco do Brasil	BB Milênio 10	5.752	18.998
(-) Provisão para IRRF (*)		(99)	(97)
		<hr/>	<hr/>
Total		28.420	45.413
		<hr/>	<hr/>
Total de Caixa e Equivalentes		28.799	45.603
		<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

(*) Refere-se à estimativa da Provisão de imposto de renda na fonte sobre os rendimentos das aplicações financeiras.

Todas as aplicações financeiras são classificadas como instrumentos financeiros mensurados ao valor justo por meio de resultado. As aplicações em fundos são atualizadas com base na cota

divulgada em cada mês. O valor justo dos ativos é substancialmente próximo ao valor contábil registrado.

5 Numerários vinculados a convênios e programas

Correspondem a recursos financeiros vinculados aos programas, projetos e convênios sob execução do SEBRAE/MG, 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/MG e referem-se a saldos de recursos resultantes de convênios e contratos ainda não utilizados, conforme demonstrado abaixo:

	31/12/2015	31/12/2014
Recursos vinculados - Terceiros (i)	3.015	2.140
Recursos vinculados - CSN (ii)	5.799	7.196
	<hr/>	<hr/>
Total	8.814	9.336
	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

- (i) TERCEIROS - refere-se aos recursos disponibilizados em conta específica para realização do objeto dos convênios;
- (ii) CSN/Contribuição Social Nacional - refere-se a recursos repassados pelo SEBRAE/NA para execução de projetos pelo SEBRAE/MG e tem sua receita reconhecida quando da execução do mesmo.

As obrigações com parceiros em face dos depósitos recebidos são registradas na rubrica “Obrigações com Convênios e Contratos”, e detalhada na Nota Explicativa nº 14.

Estes recursos serão utilizados na execução dos respectivos projetos. Após a execução e comprovação dos gastos efetuados, os montantes são apropriados ao resultado como receitas de convênios. Os saldos líquidos remanescentes referem-se a recursos dos convênios de terceiros a receber.

6 Transações com partes relacionadas

São definidos como partes relacionadas os seguintes entes:

- Quaisquer entidades integrantes do Sistema SEBRAE
- Pessoal chave da administração
- Fundo de Pensão (SEBRAEPREV)

As transações com partes relacionadas estão resumidas conforme a seguir:



Transações com o Sistema SEBRAE

Créditos com o Sistema SEBRAE

	31/12/2015	31/12/2014
Recursos de CSN a receber	492	-
Total	492	-

Obrigações com o Sistema SEBRAE

	31/12/2015	31/12/2014
Financiamentos	38.665	42.308
Recursos de CSN a comprovar	5.799	7.196
Outras contas a pagar Sebrae/NA	119	-
Total	44.583	49.504

O valor de R\$119 mil, refere-se a aquisição de licenças de uso de software pelo SEBRAE Nacional para os SEBRAE's UF's conforme contrato 538/14, DIREX 1931/2014, onde R\$65 mil estão no curto prazo e R\$54 mil no longo prazo.

Transações de resultado (receitas)

	31/12/2015	31/12/2014
Contribuição social ordinária	168.901	173.312
Contribuição social nacional	79.644	58.499
Total	248.545	231.811

Transações com o Fundo de Previdência Privada (SEBRAEPREV)

Transações de resultado (despesas)

	31/12/2015	31/12/2014
Previdência privada	1.804	1.462
Total	1.804	1.462

Remuneração de pessoal-chave da Administração

Contemplam os membros do Conselho Deliberativo Estadual, 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/MG é princípio sistêmico a não remuneração dos membros dos Conselhos Deliberativos e Fiscal. É competência do Conselho Deliberativo Nacional - CDN e Conselho Deliberativo 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	31/12/2015	31/12/2014
Remuneração e benefícios	1.851	1.242
Total	<u>1.851</u>	<u>1.242</u>

Os valores envolvendo a entidade de previdência complementar - SEBRAEPREV - estão descritos na Nota Explicativa nº 24.

7 Contas a receber

	31/12/2015	31/12/2014
Cientes (i)	9.096	7.377
Mensalidades EFG (ii)	1.136	958
Cheques	119	112
Cartão de crédito	134	119
Recursos contribuição social nacional a receber	492	17
(-) Provisão para créditos de liquidação duvidosa (iii)	(5.607)	(4.091)
Total	<u>5.370</u>	<u>4.492</u>

- (i) Referem-se principalmente as vendas a prazo de consultorias, palestras entre outros.
- (ii) Referem-se às mensalidades da Escola de Formação Gerencial.
- (iii) Provisão constituída com base na expectativa de não recebimento financeiro. São provisionados todos os títulos em aberto de clientes que possuem débitos vencidos acima de 180 dias.

Movimentação provisão para crédito de liquidação duvidosa	Saldo inicial	Adições	Baixas	Saldo atual
Clientes	3.188	1.373	(61)	4.500
Mensalidades EFG	799	394	(191)	1.002
Cheques	104	9	(8)	105
Totais	4.091	1.776	(260)	5.607

8 Adiantamentos concedidos

O grupo é formado pelos adiantamentos a funcionários, viagens e fornecedores, conforme composição apresentada a seguir:

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Adiantamentos a funcionários	555	806
Adiantamentos para viagens	-	177
Adiantamentos a fornecedores	576	1.449
Adiantamentos a convênios	1.539	1.844
Total	2.670	4.276

A variação refere-se principalmente ao adiantamento a fornecedor, para aquisição de esquadrias de alumínio e divisórias retráteis que serão instaladas na obra de ampliação da sede e pelos adiantamentos a convênios com entidades parceiras que serão baixados e reconhecidos no resultado mediante apresentação das respectivas prestações de contas (execução dos convênios).

9 Imobilizado

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

Imobilizado	Taxa de depreciação % (a.a)	Custo em 31.12.2014	Adições	Baixas	Transferências	Depreciação acumulada	Em 31 de dezembro de 2015	Em 31 de dezembro de 2014
Terreno	-	19.000	-	-	-	-	19.000	19.000
Edificações	1,6	16.918	353	-	55.580	(2.117)	70.734	15.458
Máquinas e equipamentos	10	1.847	403	(154)	-	(781)	1.315	1.169
Móveis e utensílios	10	3.946	1.968	(29)	97	(2.144)	3.838	2.158
Veículos	20	619	-	-	-	(257)	362	405
Equipamentos de informática	20	2.794	2.106	(9)	-	(2.468)	2.423	862
Instalações	10	3.264	73	(147)	17.993	(1.519)	19.664	2.719
Obras em andamento (i)	-	63.748	10.021	-	(73.769)	-	-	63.748
Obras de arte	-	6	8	-	99	-	113	6
Benfeitorias em imóveis de terceiros	25	16	11	-	-	(18)	9	3
		112.158	14.943	(339)	-	(9.304)	117.458	105.528

Depreciações	Taxa de depreciação % (a.a)	Saldo inicial	Adições	Alienações/ Baixa	Saldo Atual
Edificações	1,6	1.460	657	-	2.117
Máquinas e equipamentos	10	678	178	(75)	781
Móveis e utensílios	10	1.788	387	(31)	2.144
Veículos	20	214	43	-	257
Equipamentos de informática	20	1.932	539	(3)	2.468
Instalações	10	545	1.053	(79)	1.519
Benfeitorias em imóveis de terceiros	25	4	14	-	18
		6.621	2.871	(188)	9.304

As variações referem-se principalmente às transferências dos valores de obras em andamento do prédio de ampliação da sede para as respectivas contas do imobilizado em agosto de 2015.

Não há indícios de redução ao valor recuperável para esses ativos.

10 Fornecedores

As obrigações com fornecedores são decorrentes de compra de mercadorias, prestação de serviços vencíveis até o final do exercício social seguinte:

	31/12/2015	31/12/2014
Fornecedores	5.591	17.845
Total	5.591	17.845

A variação negativa de 68,67% se refere a diferença de aquisições e pagamentos que transitaram na conta de fornecedores no último trimestre, uma vez que foram finalizadas as obras de ampliação da sede.

11 Empréstimos e financiamentos

O contrato de empréstimo por antecipação de receita de nº 102/2012, firmado com o SEBRAE Nacional, tem como objeto a reforma e ampliação da capacidade atual da sede do SEBRAE/MG no valor total de R\$44.240 mil, corrigido pela TJLP, e foi liberado em 03 (três) parcelas pelo SEBRAE/NA. O saldo em 31 de dezembro de 2015 refere-se ao montante total do empréstimo acrescido dos respectivos juros até esta data. O pagamento do empréstimo será em 96 parcelas iguais e sucessivas, com vencimento da primeira parcela em janeiro de 2014 e da última parcela em dezembro de 2021, com o comprometimento anual máximo da receita advinda da Contribuição Social Ordinária de até 5% (cinco por cento). Havendo a rescisão do contrato, os valores remanescentes em débito serão descontados, de uma só vez, da primeira transferência ordinária a que tenha direito do SEBRAE /MG e que se seguir à inadimplência .



	31/12/2015	31/12/2014
Financiamento de curto prazo - SEBRAE/NA	6.444	6.044
Financiamentos de longo prazo - SEBRAE/NA	32.221	36.264
Total	38.665	42.308

Obrigações com financiamento

Taxa de juros - TJLP

Período/Vencimento	Total no ano
2017	6.444
2018	6.444
2019	6.444
2020	6.444
2021	6.445
Total	32.221

12 Obrigações fiscais a pagar

As obrigações fiscais a pagar são decorrentes principalmente dos valores de IRRF - Imposto de renda retido na fonte sobre salários, ISS - Imposto sobre serviços e COFINS conforme processo relativo ao auto de infração s/nº (Termo de intimação fiscal TIF nº 0610100/00578/2010) da Secretaria da Receita Federal no montante de R\$1.183 mil referente ao período de janeiro de 2006 a dezembro de 2007 e relativo ao período de janeiro 2011 a dezembro de 2015 no valor de R\$5.040, provisão esta que foi constituída a partir de março de 2013 com base em levantamento da Unidade Gestão Financeira - UGF, como demonstrado a seguir:

	31/12/2015	31/12/2014
COFINS a recolher	6.223	6.394
Imposto de renda retido na fonte sobre salários a recolher	942	762
Imposto sobre serviços a recolher	458	697
Outros	685	562
Total	8.308	8.415

13 Obrigações trabalhistas

São decorrentes de provisões das respectivas férias e encargos dos funcionários e também da provisão de remuneração variável relativa ao exercício de 2015, como demonstrado a seguir:

	31/12/2015	31/12/2014
Férias e encargos	4.077	4.111
Remuneração variável e encargos	5.062	4.567
	<hr/>	<hr/>
Total	9.139	8.678
	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

A provisão da remuneração variável é realizada mensalmente durante o exercício, à medida que os indicadores e metas definidos e divulgados a partir do Plano Plurianual - PPA aprovado pelo Conselho Deliberativo Estadual - CDE conforme cláusula décima sexta do Acordo Coletivo de Trabalho e anexo único, sendo que o alcance dos indicadores organizacionais representa 100% (cem por cento) do potencial deste reconhecimento. O cálculo da remuneração variável observará as seguintes diretrizes:

Resultado

Recompensa

Alcance das 07 (sete) Metas Organizacionais	100% do salário base vigente quando do pagamento
Alcance das 06 (seis) Metas Organizacionais	80% do salário base vigente quando do pagamento
Alcance de 0 (zero) a 05 (cinco) Metas Organizacionais	Não haverá pagamento

14 Obrigações com convênios e contratos

14.1 Recursos vinculados a projetos

Referem-se a saldos de recursos resultantes de convênios ainda não utilizados, conforme demonstrado abaixo:

Convênio	31/12/2015	31/12/2014
SEBRAE MCT FINEP/2007	1.196	1.057
SEBRAE MCT FINEP NA/2007	709	626
SEBRAE Gerdau	-	59
SEBRAE Petróleo e Gás 2012	-	65
SEBRAE Nestlé	44	-
SEBRAE Vale	74	-
SEBRAE NA Intercement	61	-
Outros convênios	-	262
	<hr/>	<hr/>
Total	2.084	2.069
	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

Os valores a comprovar referem-se a recursos recebidos dos parceiros, que serão utilizadas na execução dos respectivos projetos. Após a execução e comprovação dos gastos efetuados, os montantes são apropriados no resultado como receitas de convênios, subvenções e auxílios.

14.2 Contribuição social nacional a comprovar

Refere-se aos saldos remanescentes de recursos não utilizados de projetos e serão devolvidos ao SEBRAE/NA:

	31/12/2015	31/12/2014
Contribuição social a devolver	<u>5.799</u>	<u>7.196</u>
Total	<u><u>5.799</u></u>	<u><u>7.196</u></u>
Total de recursos vinculados	<u><u>7.883</u></u>	<u><u>9.265</u></u>

Os valores a comprovar referem-se a recursos recebidos do SEBRAE/NA e que não foram totalmente utilizados na execução dos respectivos projetos. Estes recursos serão devolvidos ao SEBRAE/NA.

15 Provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas

A seguir, detalhamos a composição das provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas e depósitos judiciais:

	31/12/2015	31/12/2014
Trabalhistas (I)	3.369	2.145
Fiscais e cíveis (II)	<u>378</u>	<u>217</u>
Total	<u><u>3.747</u></u>	<u><u>2.362</u></u>

Movimentação provisões	Saldo inicial	Adições	Alienações/ Baixas	Saldo atual
Trabalhistas	2.145	2.092	(868)	3.369
Fiscais e cíveis	<u>217</u>	<u>205</u>	<u>(44)</u>	<u>378</u>
	<u><u>2.362</u></u>	<u><u>2.297</u></u>	<u><u>(912)</u></u>	<u><u>3.747</u></u>

- (i) As principais contingências trabalhistas incluem os processos 000888.2015.105.03.00.8 no valor R\$170 mil, 0010601.62.2015.503.0024 no valor de R\$130 mil, 00038.2015.181.03.00.3 no valor de R\$197 mil, 0011258.70.2015.503.0002 no valor de R\$130 mil, 0011408.33.2015.503.0105 no valor de R\$130 mil, 0011355.28.2015.503.0016 no valor de R\$130 mil e 0011420.02.2015.503.0023 no valor de R\$130 mil, que juntos atingem um montante no valor de R\$1.017 mil e que são ações de ex-empregados e vínculo empregatício impetradas contra o SEBRAE/MG e referem-se principalmente a benefícios trabalhistas.
- (ii) As contingências fiscais e cíveis não sofreram variações relevantes.

A constituição das contingências foi elaborada com base no parecer da Assessoria Jurídica do



SEBRAE/MG de nº012/2015. As provisões foram reconhecidas e estão em consonância ao estabelecido pelo CPC 25.

Os depósitos judiciais realizados pelo SEBRAE/MG se referem a causas trabalhistas. Deste montante depositado judicialmente, destacamos os processos nº 01007.2013.096.03.00.9 no valor R\$319 mil e processo nº 00038.2015.181.03.00.3 no valor de R\$253 mil.

As baixas de depósitos judiciais se referem, principalmente, aos processos nº 01126.2010.037.03.00.1 no valor de R\$151 mil, além de baixas relacionadas ao êxito da unidade em determinados processos.

Movimentação de depósitos judiciais	Saldo inicial	Adições	Baixa	Saldo atual
Trabalhistas	<u>512</u>	<u>1.093</u>	<u>(235)</u>	<u>1.370</u>
	<u>512</u>	<u>1.093</u>	<u>(235)</u>	<u>1.370</u>

O SEBRAE/MG possui os seguintes valores relativos a processos classificados por nossos consultores jurídicos com probabilidade de perda possível, os quais não possuem provisão reconhecida contabilmente:

Probabilidade de perda possível	Processo	31/12/2015	31/12/2014
Fiscais e cíveis	2006.38.00.021839-6	<u>50</u>	<u>50</u>
Totais		<u>50</u>	<u>50</u>

16 Patrimônio líquido

O patrimônio líquido é composto conforme a seguir:

	31/12/2015	31/12/2014
Patrimônio social (a)	52.274	31.497
Ajuste de avaliação patrimonial (c)	26.130	26.341
Superávits do exercício (b)	<u>10.204</u>	<u>20.777</u>
Total	<u>88.608</u>	<u>78.615</u>

a. Patrimônio social

O patrimônio social é representado pelos superávits acumulados referentes a exercícios anteriores.

b. Superávit do exercício

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

c. Ajuste de avaliação patrimonial

O 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.

17 Receitas de contribuição social

A seguir, apresentamos as contribuições recebidas nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014. Destaque para a redução nos valores de contribuição social no montante de 2,55% e no aumento dos valores de contribuição social nacional no montante de 36,15% em relação a 2014 conforme demonstrado abaixo:

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Contribuição social ordinária (a)	168.901	173.312
Contribuição social nacional (b)	79.644	58.499
Total	<u>248.545</u>	<u>231.811</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.

(b) **Contribuição Social Nacional (CSN)** - Recursos transferidos pelo SEBRAE/NA para o SEBRAE/MG para execução de: chamadas públicas de projetos, projetos especiais, projetos estruturantes e ressarcimentos de despesas com destinação específica do orçamento do SEBRAE/MG (IN- 37.16).

18 Receita de empresas beneficiadas

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Treinamento, consultorias, feiras e outras receitas	16.961	15.307
Receitas pedagógicas	4.384	5.135
Total	<u>21.345</u>	<u>20.442</u>

19 Pessoal, encargos e benefícios sociais

Nesta rubrica são registradas as despesas com salários, rescisões, horas extras, adicionais e outros proventos, bem como encargos e benefícios relacionados à folha de pagamento, como demonstrado abaixo:

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Salários e proventos	46.581	38.961
13º salário	3.883	3.318
Férias	5.664	4.999
Outros gastos com pessoal	690	426
Encargos trabalhistas	18.952	17.810
Benefícios	11.565	10.575
Total	87.335	76.089

A variação refere-se principalmente ao reajuste previsto no acordo coletivo de trabalho, reajustes relativos ao sistema de gestão de pessoas e admissões no período.

20 Serviços profissionais e contratados

Nesta rubrica são registradas as despesas de serviços de terceiros (Pessoa Jurídica e Física) que compreendem a contratação de consultoria, instrutoria e serviços técnicos especializados diversos para atender os projetos coletivos e individuais, apresentando variações normais de acordo com a demanda dos projetos. São considerados na rubrica os serviços de manutenção, segurança e limpeza e os encargos sociais sobre serviços prestados.

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Instrutoria e consultoria	79.192	63.487
Serviços de manutenção, limpeza, conservação e vigilância	6.593	5.191
Serviços técnicos especializados	7.076	7.016
Organização e promoção de eventos	10.881	16.443
Demais serviços contratados	4.148	3.659
Total	107.890	95.796

21 Custos e despesas de operacionalização

Nesse grupo são registrados todos os gastos com aluguéis (equipamentos, veículos, imóveis, espaços em feiras), publicidade, serviços gráficos, materiais de consumo, gastos com viagens (passagens e transportes, diárias, hospedagem), referente aos diversos projetos da Entidade.

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Despesas com viagens	13.758	14.723
Aluguéis e encargos	14.260	11.503
Divulgação e publicidade	6.530	7.493
Serviços gráficos	6.320	5.665
Serviços de comunicação	4.697	4.890
Material de consumo	1.990	1.997
Demais custos e despesas	3.917	3.291
Total	51.472	49.562

22 Despesas com convênios

Referem-se a transferências de recursos a agentes conveniados repassados aos beneficiários para execução de ações conforme previsto nos convênios celebrados, com o intuito de viabilizar e otimizar a aplicação destes recursos em todo o Estado de Minas Gerais.

	31/12/2015	31/12/2014
Convênios com entidades	12.818	13.558
Total	12.818	13.558

23 Despesas Tributárias

Nesta rubrica são registradas todas as movimentações referentes a impostos, contribuições e taxas.

	31/12/2015	31/12/2014
IR sobre aplicações financeiras	659	808
PIS	507	487
Taxas	247	164
Outros	264	340
Total	1.677	1.799

24 Outras receitas (despesas) operacionais líquidas

A seguir apresentamos os resultados líquidos, em 31 de Dezembro de 2015 e 2014, de outras receitas e despesas operacionais.

	31/12/2015	31/12/2014
Recuperação e restituições	362	916
Reversão de provisões	1.786	275
Despesas com provisões	(4.065)	(2.657)
Baixa de ativos	(152)	(33)
	<hr/>	<hr/>
Total	<u>(2.069)</u>	<u>(1.499)</u>

25 Resultado financeiro líquido

A seguir apresentamos os resultados financeiros líquidos, em 31 de Dezembro de 2015 e 2014, das receitas e despesas financeiras decorrentes das aplicações em fundos dos recursos da Entidade, objetivando resguardá-los da desvalorização monetária decorrente da inflação.

	31/12/2015	31/12/2014
Rendimentos recursos ordinários	4.698	3.498
Rendimentos recursos próprios	2.454	4.331
Outras receitas	120	175
Variações monetárias	124	106
Despesas financeiras	(1.574)	(1.032)
	<hr/>	<hr/>
Total	<u>5.822</u>	<u>7.078</u>

26 Benefícios de aposentadoria

26.1 Descrição geral das características do plano

Conforme mencionado na nota explicativa nº 3.8, o plano SEBRAEPREV possui benefícios de risco que podem gerar ganhos ou perdas atuariais. O plano possui as seguintes características:

Os benefícios de contribuição definida assegurados pelo plano SEBRAEPREV são:

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



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

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

O referido plano não inclui:

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

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

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Valor justo dos ativos do Plano	613	439
Valor presente das obrigações atuariais	<u>(233)</u>	<u>(215)</u>
Superávit ou (Déficit)	380	224

O total de contribuições reconhecidas como despesas nas demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2015 segue conforme demonstrado a seguir:

Contribuições	31/12/2015	31/12/2014
Participantes	<u>2.232</u>	<u>1.868</u>
Básica	1.757	1.437
Serviços Passados	104	96
Voluntárias	371	335
Patrocinador	<u>1.804</u>	<u>1.486</u>
Básica	1.745	1.433
Benefícios de Risco	<u>59</u>	<u>53</u>
Total	<u><u>4.036</u></u>	<u><u>3.354</u></u>

26.2 Reconhecimento das obrigações atuariais e contribuição do plano

Movimentação no valor presente das obrigações do benefício definido

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Obrigações do benefício definido em 1º de janeiro	(214)	(158)
Custos do serviço corrente e juros (veja abaixo)	(53)	(44)
Ganho de redução	<u>34</u>	<u>(13)</u>
Obrigações do benefício definido em 31 de dezembro	<u><u>(233)</u></u>	<u><u>(215)</u></u>

Movimentação no valor justo dos ativos do plano

Descrição	31/12/2015	31/12/2014
Valor justo dos ativos do plano em 1º de janeiro	439	429
Receita de juros	69	66
Contribuições pagas ao plano	59	52
Benefícios pagos pelo plano	-	-
Retorno esperado dos ativos do plano	-	-
Perdas (ganhos) atuariais em outros resultados abrangentes	46	(108)
Efeito da movimentação nas taxas de câmbio	<u>-</u>	<u>-</u>
Valor justo dos ativos do plano em 31 de dezembro	<u><u>613</u></u>	<u><u>439</u></u>

Premissas atuariais

As premissas atuariais utilizadas na data do relatório são:

Premissas atuariais na data do relatório	31/12/2015	31/12/2014
Taxa real anual de juros	7,39%	5,92%
Projeção de crescimento real de salário	2,16%	2,18%
Taxa de inflação média anual	5%	5%
Expectativa de retorno dos ativos do plano	12,76%	11,22%

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

- Taxa de rotatividade – 3,95%
- Tábua de mortalidade/sobrevivência de ativos - AT 2000 M & F Desag10%
- Tábua de mortalidade/sobrevivência de aposentados - AT-2000 M & F Desag10%
- Tábua de mortalidade/sobrevivência de inválidos - 50% UP M + 50% UP F
- Tábua de entrada em invalidez - Tasa 1927 M&F
- Tábua de morbidez - N/A

O cálculo da obrigação referente aos benefícios de risco é sensível às premissas de mortalidade e entrada em invalidez descrita acima. Como as estimativas atuariais de mortalidade e invalidez são refinadas ano a ano, o aumento de um ano na expectativa de vida ou entrada em invalidez mostrada anteriormente são consideradas como sendo razoavelmente possíveis no próximo exercício.

27 Instrumentos financeiros - Gestão de risco

Da mesma forma que em todos os outros negócios, a Entidade poderá estar exposta aos riscos que decorrem da utilização de instrumentos financeiros. Essa nota descreve os objetivos, políticas e processos da Entidade para a gestão desses riscos e os métodos utilizados para mensurá-los. Mais informações quantitativas em relação a esses riscos são apresentadas ao longo dessas demonstrações financeiras.

A Entidade poderá estar exposta, em virtude de suas atividades, aos seguintes riscos financeiros:

- Risco de crédito;
- Risco de liquidez e
- Risco de mercado (taxa de juros).

Não houve nenhuma alteração substancial na exposição aos riscos de instrumentos financeiros da Entidade, seus objetivos, políticas e processos para a gestão desses riscos ou os métodos utilizados para mensurá-los a partir de períodos anteriores, a menos que especificado o contrário nesta nota.

Principais instrumentos financeiros

Os principais instrumentos financeiros utilizados pela Entidade, dos quais surgem os riscos de instrumentos financeiros, são os seguintes:

- Caixa e equivalentes de caixa (inclui: caixa, contas bancárias e aplicações em fundos de investimento).
- Contas a receber.
- Contas bancárias e aplicações vinculadas a programas especiais.
- Contas a pagar a fornecedores e outras.
- Financiamentos

Risco de crédito

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

relevantemente por títulos públicos federais. Os valores derivados de recebíveis de terceiros possuem provisão para créditos de liquidação duvidosa (Nota Explicativa nº 7). 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:

Ativos financeiros	31/12/2015	31/12/2014
	Valor	Valor
	Contábil	Contábil
Equivalentes de caixa	28.799	45.526
Contas a receber	5.370	4.492
Numerários vinculados a convênios e programas	8.814	9.336
Totais	42.983	59.354

Risco de liquidez

Risco de liquidez é o risco em que a Entidade irá encontrar dificuldades em cumprir com as obrigações associadas com seus passivos financeiros que são liquidados com pagamentos à vista ou com outro ativo financeiro. A abordagem da Entidade na administração de liquidez é de garantir, o máximo possível, que sempre tenha liquidez suficiente para cumprir com suas obrigações ao vencerem, sob condições normais e de estresse, sem causar perdas inaceitáveis ou com risco de prejudicar a reputação da Entidade.

Em 31 de dezembro de 2015, o fluxo de pagamentos para os passivos financeiros da Entidade é apresentado a seguir (valores contábeis):

Fluxo previsto de pagamentos	Valores em 2015			
	Até 6 meses	De 6 meses a 1 ano	Mais de 1 ano	
Fornecedores	5.591	5.591	-	-
Financiamentos	38.719	3.222	3.222	32.275
Salários, encargos sociais e obrigações fiscais	10.267	10.267	-	-
Férias, renda variável e encargos	9.139	9.139	-	-
Obrigações com convênios e contratos	7.948	3.974	3.974	-
Outros	669	669	-	-
	72.333	32.862	7.196	32.275

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

Risco de mercado (taxa de juros)

Esse risco é oriundo da possibilidade de a Entidade vir a sofrer perdas (ou ganhos) por conta de flutuações nas taxas de juros que são aplicadas aos seus passivos e ativos captados (aplicados) no mercado. Os instrumentos financeiros sujeitos ao risco de mercado estão representados,



relevantemente, pelos papéis aplicados por meio de fundos de investimento administrados pelo Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal. Conforme comentado na Nota Explicativa nº 4, as aplicações por meio dos fundos de investimento são relevantemente efetuadas em títulos públicos federais, cuja volatilidade dos indexadores vinculados é baixa.

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

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

Análise de sensibilidade

Conforme disposto no item 40 do CPC 40 (R1) - Instrumentos Financeiros: Evidenciação, o SEBRAE/NA desenvolveu análise de sensibilidade para os instrumentos financeiros do Grupo que estão sujeitos às oscilações nas taxas SELIC. A Entidade estima que, em um cenário provável em 31 de dezembro de 2016, a taxa CDI será de 14,13%. A Entidade fez uma análise de sensibilidade dos efeitos nos resultados advindos de uma alta nas taxas de 25% e 50% em relação ao cenário provável, considerados como possível e remoto, respectivamente.

		Cenários projetados - Base 31/12/2017		
		Provável	Possível - 25%	Remoto - 50%
Alta da variação da taxa SELIC	Exposição	14,13%	17,66%	21,20%
	Aplicações financeiras	28.420	32.436	34.445
		4.016	5.019	6.025
Efeito da variação da taxa SELIC	Aplicações financeiras - Recursos vinculados	8.814	10.059	10.683
		1.245	1.557	1.869
		Cenários projetados - Base 31/12/2016		
		Provável	Possível - 25%	Remoto - 50%
Alta da variação da taxa SELIC	Exposição	14,13%	17,66%	21,20%

	Aplicações financeiras	28.420	32.436	33.439	34.445
			4.016	5.019	6.025
Efeito da variação da taxa SELIC	Aplicações financeiras - Recursos vinculados	8.814	10.059	10.371	10.683
			1.245	1.557	1.869
Alta da variação da taxa TJLP	Exposição		Cenários projetados - Base 31/12/2017		
			Provável	Possível - 25%	Remoto - 50%
			7,76%	9,70%	11,64%
Efeito da variação da taxa TJLP	Financiamentos	35.088	37.811	38.491	39.172
			2.723	3.404	4.084
Alta da variação da taxa TJLP	Exposição		Cenários projetados - Base 31/12/2016		
			Provável	Possível - 25%	Remoto - 50%
			7,76%	9,70%	11,64%
Efeito da variação da taxa TJLP	Financiamentos	38.719	41.724	42.475	43.226
			3.005	3.756	4.507
Impactos no resultado			31/12/2017	31/12/2016	
Cenário possível					
SELIC				1.315	1.315
TJLP				(681)	(751)
Cenário remoto					
SELIC				2.633	2.633
TJLP				(1.361)	(1.502)

Hierarquia do valor justo

O CPC 40 (R1) define valor justo como o valor/preço que seria recebido na venda de um ativo ou pago na transferência de um passivo em uma transação ordinária entre participantes de um mercado na data de sua mensuração. A norma esclarece que o valor justo deve ser fundamentado nas premissas que os participantes de um mercado utilizam quando atribuem um valor/preço a um ativo ou passivo e estabelece uma hierarquia que prioriza a informação utilizada para desenvolver essas premissas. A hierarquia do valor justo atribui maior peso às informações de mercado disponíveis (ou seja, dados observáveis) e menor peso às informações relacionadas aos dados sem transparência (ou seja, dados inobserváveis). Adicionalmente, a norma requer que a Entidade considere todos os aspectos de riscos de não desempenho (“*nonperformance risk*”), incluindo o próprio crédito da Entidade, ao mensurar o valor justo de um passivo.

O CPC 40 (R1) estabelece uma hierarquia de três níveis a ser utilizada ao mensurar e divulgar o valor justo. Um instrumento de categorização na hierarquia do valor justo baseia-se no menor nível de “input” significativo para sua mensuração. Abaixo está demonstrada uma descrição dos três níveis de hierarquia do valor justo:

- Nível 1 - Preços cotados (não ajustados) em mercados ativos para ativos e passivos e idênticos
- Nível 2 - Inputs, exceto preços cotados, incluídas no Nível 1 que são observáveis para o ativo ou passivo, diretamente (preços) ou indiretamente (derivado de preços)
- Nível 3 - Premissas, para o ativo ou passivo, que não são baseadas em dados observáveis de mercado (inputs não observáveis).

De acordo com o CPC 40 (R1), a Entidade mensura seus equivalentes de caixa, aplicações financeiras pelo seu valor justo. Os equivalentes de caixa e aplicações financeiras são classificados como Nível 2, pois são mensurados utilizando preços de mercado para os ativos idênticos na data da mensuração.

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

	Nota	Nível	31/12/2015	31/12/2014
Caixa e equivalentes de caixa	4	1	28.420	45.603
Numerários vinculados a convênios e programas	5	1	8.814	9.336

28 Cobertura de seguros

Em 31 de dezembro de 2015, os seguros contratados encontram-se adequados à estrutura patrimonial da Entidade e propiciam às seguintes coberturas limite máximo de indenização (R\$30.360 mil), incêndio, raios e explosões (R\$30.000 mil), perda ou pagamento de aluguel (R\$360 mil), danos elétricos (R\$200 mil), roubo de bens (R\$100 mil), alagamento (R\$500 mil), desmoronamento (R\$2.000 mil) e de responsabilidade civil (R\$100 mil), conforme apólice nº

1.157.198 com vigência de 31 de maio de 2015 a 31 de maio de 2016.

O imóvel situado à rua Santa Rita Durão, 1.275 – Funcionários – Belo Horizonte MG (Casa Amarela), está assegurada na modalidade Compreensivo Empresarial sob a apólice de nº 22384141 da Yasuda Maritima Seguros S/A com limite máximo da garantia de (R\$ 344 mil). A vigência deste seguro é de 20 de dezembro de 2015 a 20 de dezembro de 2016.

O SEBRAE/MG conta também com o seguro de sua frota de veículos acobertada pela Yasuda Maritima Seguros S/A sob apólice nº 3100004405-2, de vigência 28 de janeiro de 2015 a 28 de janeiro de 2016, onde temos as coberturas de: danos materiais (R\$100 mil), danos corporais (R\$100 mil), danos morais (R\$30 mil), morte (R\$5 mil) e invalidez permanente (R\$5 mil).

O SEBRAE/MG também efetuou o seguro de Responsabilidade Civil - D&O com limite máximo de indenização de R\$15.000 mil para Conselheiros, Diretores e/ou Administradores do SEBRAE/MG, para o período de 01 de dezembro de 2015 a 01 de dezembro de 2016 conforme apólice nº027982015010310000031 da Argo Seguros.

Os bens móveis e imóveis compostos por equipamentos, máquinas, móveis e utensílios e demais instalações relacionadas aos prédios administrativos, componentes do Ativo Imobilizado, conforme os critérios de riscos constantes do relatório técnico estão cobertos até 31 de maio de 2016.



KPMG Auditores Independentes
Rua Paraíba, 550 - 12º andar - Bairro Funcionários
30130-140 - Belo Horizonte, MG - Brasil
Caixa Postal 3310
30130-970 - Belo Horizonte, MG - Brasil

Central Tel 55 (31) 2128-5700
Fax 55 (31) 2128-5702
Internet www.kpmg.com.br

Relatório dos auditores independentes sobre as demonstrações financeiras

Ao

Conselho Deliberativo Estadual e aos Administradores do
Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais - SEBRAE/MG
Belo Horizonte - MG

Introdução

Examinamos as demonstrações financeiras do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE/MG (“Entidade”), que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2015 e as respectivas demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo naquela data, assim como o resumo das principais práticas contábeis e demais notas explicativas.

Responsabilidade da administração sobre as demonstrações financeiras

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

Responsabilidade dos auditores independentes

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

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



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

Opinião

Em nossa opinião, as demonstrações financeiras acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE/MG em 31 de dezembro de 2015, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo naquela data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

Belo Horizonte, 01 de fevereiro de 2016.

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

Alberto Spilborghs Neto
Contador CRC 1SP167455/O-0

7 ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO

7.1 Gestão de pessoas

7.1.1 Estrutura de pessoal da unidade

7.1.1.1 Demonstração da força de trabalho

Tabela 126: Força de Trabalho

Tipologia dos Cargos	Lotação		Ingressos no Exercício	Egressos no Exercício
	Autorizada	Efetiva		
1. Servidores em Cargos Efetivos (1.1 + 1.2)	0	671	83	48
1.1. Membros de poder e agentes políticos	0	0	0	0
1.2. Servidores de Carreira (1.2.1+1.2.2+1.2.3+1.2.4)	0	671	83	48
1.2.1. Servidores de carreira vinculada ao órgão	0	671	83	48
1.2.2. Servidores de carreira em exercício descentralizado	0	0	0	0
1.2.3. Servidores de carreira em exercício provisório	0	0	0	0
1.2.4. Servidores requisitados de outros órgãos e esferas	0	0	0	0
2. Servidores com Contratos Temporários	0	73	47	31
3. Servidores sem Vínculo com a Administração Pública	0	0	0	0
4. Total de Servidores (1+2+3)	0	744	130	79

Fonte: Gestão de Pessoas

Tabela 127: Distribuição da lotação efetiva

Tipologia dos Cargos	Lotação Efetiva	
	Área Meio	Área Fim
1. Servidores em Cargos Efetivos (1.1 + 1.2)	283	388
1.1. Membros de poder e agentes políticos	0	0
1.2. Servidores de Carreira (1.2.1+1.2.2+1.2.3+1.2.4)	283	388
1.2.1. Servidores de carreira vinculada ao órgão	283	388
1.2.2. Servidores de carreira em exercício descentralizado	0	0
1.2.3. Servidores de carreira em exercício provisório	0	0
1.2.4. Servidores requisitados de outros órgãos e esferas	0	0
2. Servidores com Contratos Temporários	4	69
3. Servidores sem Vínculo com a Administração Pública	0	0
4. Total de Servidores (1+2+3)	287	457

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

Tabela 128: Detalhamento da estrutura de cargos em comissão e funções gratificadas

Tipologias dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas	Lotação		Ingressos no Exercício	Egressos no Exercício
	Autorizada	Efetiva		
1. Cargos em Comissão	0	0	0	0
1.1. Cargos Natureza Especial	0	0	0	0
1.2. Grupo Direção e Assessoramento Superior	0	0	0	0
1.2.1. Servidores de Carreira Vinculada ao Órgão	0	0	0	0
1.2.2. Servidores de Carreira em Exercício Descentralizado	0	0	0	0
1.2.3. Servidores de Outros Órgãos e Esferas	0	0	0	0
1.2.4. Sem Vínculo	0	0	0	0
1.2.5. Aposentados	0	0	0	0
2. Funções Gratificadas	0	28	0	0
2.1. Servidores de Carreira Vinculada ao Órgão	0	28	0	0
2.2. Servidores de Carreira em Exercício Descentralizado	0	0	0	0
2.3. Servidores de Outros órgãos e Esferas	0	0	0	0
3. Total de Servidores em Cargo e em Função (1+2)	0	28	0	0

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

Análise Crítica

A força de trabalho do SEBRAE/MG é composta de 744 funcionários. Desses, 90% são funcionários de carreira e 10% funcionários temporários.

O SEBRAE/MG contratou 130 funcionários em 2015, no qual, 83% das contratações foram destinadas às unidades finalísticas. Foram desligadas 79 pessoas, dos quais, 37%, refere-se ao vencimento dos contratos temporários do Programa Negócio a Negócio.

Quanto à distribuição da locação efetiva, 61% atuam diretamente na área finalística. As áreas meio atendem todo o estado e representam 39% do quadro.

Os gerentes exercem funções gratificadas, totalizam 28 funcionários que correspondem a 3,76% do total de funcionários.

Esse capital humano reflete o desafio constante do SEBRAE/MG de priorizar seus clientes, de ampliar o atendimento e de promover a competitividade dos pequenos negócios.

7.1.1.2 Qualificação e capacitação da força de trabalho

A estrutura de carreira baseia-se no sistema de gestão por competências, com cargos amplos denominados espaços ocupacionais. **Espaço Ocupacional.** Caracteriza-se pelo conjunto de responsabilidades e competências definidas de acordo com a complexidade e relevância das ações e dos respectivos resultados. O SEBRAE/MG possui dois Espaços Ocupacionais:

Assistente: É o espaço ocupacional em que se enquadram os profissionais que atuam no suporte técnico-administrativo para a implementação de soluções e que desenvolvem atividades operacionais e administrativas, independentemente do processo em que atuam. O espaço ocupacional Assistente é composto por dois níveis distintos de complexidade, denominados I e II. O espaço ocupacional Assistente requer dos ocupantes Ensino médio completo.

Analista Técnico: É o espaço ocupacional em que se enquadram os profissionais que atuam em nível técnico, na formulação e implementação de soluções e projetos para a consecução dos objetivos do SEBRAE/MG, independentemente do processo em que atuam. O espaço ocupacional Analista Técnico é composto por três níveis de complexidade denominados I, II e III. O espaço ocupacional Analista Técnico requer dos ocupantes a seguinte escolaridade:

Quadro 12 - Requisitos de escolaridade por espaço ocupacional

Níveis	Requisitos de Escolaridade e experiência
Analista Técnico I	Ensino superior completo, reconhecido pelo MEC.
Analista Técnico II	Ensino superior completo e pós-graduação, reconhecidos pelo MEC.
Analista Técnico III	Ensino superior completo e pós-graduação, reconhecidos pelo MEC. Experiência em coordenação e gerenciamento de projetos ou equipes

Fonte: Manual de Políticas e Procedimentos - Sistema de Gestão de Pessoas – SGP

A unidade de Gestão de Pessoas realiza o levantamento das necessidades de capacitação por meio de reuniões com a Diretoria, Reuniões com Gerentes de cada unidade e Gestão de Pessoas, Avaliação de reação e demandas advindas do próprio colaborador.

A forma de realização das ações de capacitação e de desenvolvimento é concebida considerando os seguintes aspectos:

- Tema da capacitação (assunto a ser tratado)
- Objetivo da capacitação: resultado que se pretende alcançar com a capacitação
- Nível da capacitação: informação, formação, atualização, treinamento, desenvolvimento
- Público-alvo a ser alcançado: analistas, assistentes, estagiários, lideranças (gerentes e diretores), consultores credenciados. Nesse item avalia-se também a abrangência, ou seja, se a capacitação é para todos os colaboradores ou se refere a um espaço ocupacional específico.
- Prazo de execução da ação: curto, médio ou longo prazo
- Carga horária da capacitação
- Recursos (financeiros, infraestrutura e pessoal) disponíveis para realização da ação.

Para capacitação dos colaboradores do SEBRAE/MG, utiliza-se:

- **Palestra** quando a ação de capacitação tem como objetivo exclusivo a sensibilização e conscientização de todos os colaboradores do SEBRAE/MG a respeito de algum tema específico. A comunicação desse evento para os colaboradores é feita por e-mail marketing, aviso nos murais de notícias e no Portal do Conhecimento. Trata-se de um evento presencial com transmissão simultânea para todas as Unidades do SEBRAE/MG.
- **Capacitações *in company*:** As capacitações são ofertadas aos empregados, estagiários e consultores credenciados, de acordo com o perfil estabelecido. As capacitações In Company, além de serem formatadas de acordo com as necessidades do SEBRAE/MG, também permitem a participação de um número maior de empregados e proporciona mais integração uma vez que os participantes são de diversas Unidades do SEBRAE/MG, além de diminuir o custo das capacitações por empregado. Essas capacitações combinam metodologias e conteúdos que facilitam a compreensão dos empregados. São divulgadas por e-mail a todos colaboradores, na qual consta o nome da capacitação, o dia, o horário, o local e o link para inscrição via formulário Google Docs. A inscrição é feita pelo colaborador conforme seu interesse.

- Capacitações de mercado: são palestras, congressos, seminários, simpósios, fóruns, encontros e workshops. O empregado interessado deve preencher a requisição de capacitação no portal do conhecimento via workflow. A requisição passa pela aprovação do superior imediato (Gerente e Diretor) e em seguida é enviada à Unidade de Gestão de Pessoas para análise de pertinência e aprovação. Após a aprovação, a Unidade de Gestão de Pessoas efetua a inscrição do empregado na capacitação solicitada. Ao término da capacitação, o empregado deve responder o Questionário de Avaliação de Capacitação Externa (RG.020), também disponibilizado via workflow.
- Capacitações da Universidade Corporativa: são oferecidas pelo SEBRAE/NA conforme as necessidades técnicas dos colaboradores e considerando o espaço ocupacional. A inscrição nas capacitações é feita pelo colaborador no site da Universidade Corporativa do SEBRAE, observados os critérios para cada espaço ocupacional. Também são ofertados pela Universidade Corporativa, cursos de idiomas online e pós graduação. Nestes dois casos, é necessário um processo de seleção que é conduzido pela Unidade de Gestão de Pessoas do SEBRAE/MG, de acordo com as orientações repassadas pela Universidade Corporativa. Eventualmente, a Universidade Corporativa disponibiliza cursos presenciais com temas específicos das unidades organizacionais do SEBRAE. A Unidade de Gestão de Pessoas repassa as informações do curso para as respectivas Unidades, que na figura do superior imediato indica os participantes para que a UGP possa encaminhar à Universidade Corporativa. Continuamente a Unidade de Gestão de Pessoas envia e-mails recomendando as capacitações aos empregados.

De posse das informações, para definir qual a melhor forma de capacitação, a UGP verifica, junto à Universidade Corporativa SEBRAE e junto ao mercado, a oferta de capacitações no tema solicitado e a modalidade da capacitação a ser realizada: se presencial ou à distância, se interna (in company) ou externa (de mercado). Além disso, ao receber a demanda de um colaborador, é feita uma análise de demandas e necessidades de outros colaboradores e em caso de aderência, esses outros colaboradores são convidados a participarem da capacitação.

7.1.2 Demonstrativo das despesas de pessoal

Tabela 129: Despesas do pessoal

Tipologias/ Exercícios	Vencimentos e Vantagens Fixas	Despesas Variáveis						Despesas de Exercícios Anteriores	Decisões Judiciais	Total	
		Retribuições	Gratificações	Adicionais	Indenizações	Benefícios Assistenciais e Previdenciários	Demais Despesas Variáveis				
Membros do poder e agentes políticos											
Exercícios	2015	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	2014	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servidores de carreira vinculados ao órgão da unidade											
Exercícios	2015	39.567.828,01	0,00	1.169.132,72	0,00	2.479.806,64	4.097.927,59	7.339.936,96	0,00	0,00	54.654.631,92
	2014	32.813.667,00	0,00	1.141.571,00	0,00	1.346.888,00	2.657.637,00	5.392.865,00	0,00	0,00	43.352.628,00
Servidores de carreira SEM VINCULO com o órgão da unidade											
Exercícios	2015	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	2014	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servidores SEM VINCULO com a administração pública (exceto temporários)											
Exercícios	2015	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	2014	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servidores cedidos com ônus											
Exercícios	2015	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	2014	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servidores com contrato temporário											
Exercícios	2015	1.619.414,02	0,00	0,00	0,00	98.200,66	286.309,55	254.533,15	0,00	0,00	2.258.457,38
	2014	2.890.159,00	0,00	0,00	0,00	290.089,00	302.011,00	310.087,00	0,00	0,00	3.792.346,00

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

7.1.3 Gestão de riscos relacionados ao pessoal

As atribuições dos empregados são definidas de acordo com a complexidade dos perfis dos espaços ocupacionais, que possuem graus de responsabilidade e de autonomia diferenciados, visando eliminar eventuais riscos trabalhistas.

Os riscos relacionados à saúde ocupacional são identificados por meio de coleta de dados e análise por parte de empresas terceirizadas, sob a emissão dos seguintes documentos:

- PPRA – Programa de prevenção de riscos ambientais – avaliação feita em todas as unidades por empresa contratada.
- PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
- Exames admissionais, periódicos, de retorno ao trabalho, demissionais e de mudança de função.
- Exames complementares.
- AVCB - Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros
- Avaliação qualidade ar proveniente dos sistemas de climatização
- Relatório de utilização do plano de saúde por especialidade, fornecido pela empresa licitada (UNIMED-BH)

O tratamento dos riscos identificados ocorre por meio dos seguintes programas:

- Programa de PREVENÇÃO:
- Vacinação gripe - A partir de 2013 esta ação foi estendida às Regionais. ação anual.
- Check up dos executivos – Ação anual implementada a partir de 2014 a fim de prevenir doenças e garantir a produtividade e o bem estar do corpo diretivo.

Programa de ERGONOMIA:

- Material ergonômico (abastecimento); compra e reposição de mouse pads e descanso para pés aos colaboradores.
- Blitz semanal ergonômica nas sedes em Belo Horizonte – visita de fisioterapeuta com dicas posturais, ajuste dos postos de trabalho e alongamentos.
- Massagens com benefícios posturais, ofertada em dez minutos em cadeira apropriada. Para as unidades de BH. A partir de 2013, levando em conta os bons resultados apresentados, o atendimento foi ampliado de 3 vezes na semana para 5.
- Movelaria adequada pelas normas ergonômicas.

Programa de SEGURANÇA

- Capacitação em direção defensiva – ofertada para as Unidades onde são constatados o maior número de colaboradores em situação de trânsito em veículos do SEBRAE.
- Carros equipados com air bag e tacógrafo
- Instaurada norma de proibição de dirigir à noite
- Brigada de incêndio - Criação da brigada de incêndio do SEBRAE/MG. Diversos colaboradores, representando todas as unidades, foram treinados sobre prevenção, isolamento e extinção de princípios de incêndio; abandono de local com sinistro; técnicas de primeiros socorros e salvamento; agir para preservação de vidas, patrimônios e do meio ambiente.
- CIPA – em fase de planejamento- etapa um concluída: orçamentação – comissão interna de prevenção de acidentes.

7.1.4 Composição do quadro de servidores inativos e pensionistas

Tabela 130: Composição do quadro de servidores inativos

Regime de Proventos / Regime de Aposentadoria	Quantidade	
	De Servidores Aposentados até 31/12	De Aposentadorias Iniciadas no Exercício de Referência
1. Integral	02	-
1.1 Voluntária	-	-
1.2 Compulsória	-	-
1.3 Invalidez Permanente	02	-
1.4 Outras	-	-
2. Proporcional	-	-
2.1 Voluntária	-	-
2.2 Compulsória	-	-
2.3 Invalidez Permanente	-	-
2.4 Outras	-	-
3. Totais (1+2)	02	-

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

Tabela 131: Instituidores de Pensão

Regime de Proventos do Servidor Instituidor	Quantidade de Beneficiários de Pensão	
	Acumulada até 31/12	Iniciada no Exercício de Referência
1. Aposentado	-	-
1.1 Integral	-	-
1.2 Proporcional	-	-
2. Em Atividade	-	-
3. Total (1+2)	-	-

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

Não houve pagamento de pensões em 2015.

7.1.5 Indicadores gerenciais sobre recursos humanos

A Unidade Gestão de Pessoas do SEBRAE/MG está fundamentada nos valores e princípios da organização e tem como papel alinhar pessoas e competências necessárias para o alcance da estratégia da empresa.

A partir do entendimento do negócio, da missão e visão e das prioridades estratégicas da empresa são identificadas e definidas as competências essenciais traduzidas nas competências dos funcionários, e aferidas a partir de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à conquista de resultados da organização.



Figura 12: Gestão de Pessoas

O SEBRAE/MG conta com 744 funcionários, sendo 59% do sexo feminino, além de 139 estagiários. Em 2015 foram contratados 130 e todos participaram da capacitação introdutória com duração de 2 dias, visando assegurar a rápida integração ao SEBRAE/MG e às suas atividades.

Apesar da taxa de desocupação se manter baixa e estável, o país enfrenta um crescimento econômico praticamente nulo. Diante dessas incertezas, os processos seletivos da organização apresentam um elevado número de candidatos. Em 2015 o *turnover* foi de 13,8%, o desligamento involuntário de 7% e o desligamento voluntário de 3%.

O desempenho funcional de nossos colaboradores está referenciado em nosso processo de avaliação e desenvolvimento de competências. O SEBRAE/MG valoriza a educação para formação e retenção de talentos, oferecendo subsídios de 50% para cursos de idiomas, graduação, pós-graduação e mestrado. Para os empregados que ocupam o espaço ocupacional de assistente e que não possuam graduação, é concedida bolsa de 70% do valor da mensalidade.

Em 2015, 99,7% dos colaboradores foram capacitados. Cerca de 51% dos colaboradores foram certificados pela Universidade Corporativa em 2015 nos temas de Gestão de Projetos, Atendimento, Inovação, Mercado, Finanças, Sistema SEBRAE e Empreendedorismo.

O programa Qualidade de Vida é destaque no Sistema S e reconhecido pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ no último Relatório de Auto Avaliação Assistida (2014). Há uma crescente oferta de ações que beneficiam e promovem o bem estar dos colaboradores e maior satisfação no trabalho. O exame de saúde da Unimed, programa de prevenção, segurança, ergonomia e a pesquisa de clima e pesquisa dos feedbacks anuais são insumos do programa. As ações executadas em 2015 foram pautadas nos seguintes pilares:

- Pilar Corporativo/Ambiental: Programa Ambientação, Datas comemorativas, Aconselhamento para pais, Riscos ocupacionais: ergonomia; Blog e Capacitação estagiários/CESAM.

- Pilar Educação/Cultura (Social): Convênio SESC, Academia de ideias, Talentos da casa, Palestras e cursos.
- Pilar Saúde e Bem Estar Esporte e Lazer: Convênio Unimed (avaliação anual, alimentação saudável, imunizações), Grupo de corrida, Quick massage, Lanche saudável (Frutas pão integral e leite), bolsa térmica e atividades de bem estar (todos os pilares).

O SEBRAE/MG, como uma organização de gestão do conhecimento, tem na Gestão de Pessoas o instrumento que lhe possibilita fortalecer o capital humano, planejar, organizar, desenvolver, acompanhar e avaliar as competências imprescindíveis à concretização dos objetivos institucionais.

A pesquisa de clima, realizada bienalmente, apresentou o resultado em 2014 o ICO de 78%. Não foram contempladas neste relatório informações relacionadas a 2015, visto que a pesquisa não foi aplicada.

Seguem abaixo alguns dos indicadores gerenciados pela UGP:

Tabela 132: Indicadores da Gestão de Pessoas

Nº	Descrição	Unidade	2014	2015
01	Percentual de colaboradores portadores de necessidades especiais	%	4,60%	5,10%
02	Percentual de recursos humanos capacitados	%	96,00%	99,70%
03	Percentual de colaboradores que participam da capacitação inicial	%	100,00%	100,00%
04	Índice de Clima Organizacional	%	78,00%	Não Medido
05	Volume de recursos aplicados em capacitação (Mín. 2% e Máx. 6%)	%	3,40%	2,10%
06	Percentual de colaboradores que realizaram capacitação pela UC Nacional	%	71,00%	72%
07	Turnover (Somatório de admissões e demissões / 2 / média do total de colaboradores)	%	16,87%	13,80%
08	Taxa de desligamento voluntário (Somatório de desligamentos voluntários dividido pela média do total de colaboradores)	%	5,69%	3%

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

7.1.6 Terceirização de mão de obra empregada e quadro de estagiários

7.1.6.1 Informações sobre a contratação de serviços de limpeza, higiene e vigilância ostensiva

Quadro 13 - Contratos de prestação de serviços de limpeza e higiene e vigilância ostensiva

Informações sobre os Contratos														
Ano do Contrato	Área	Natureza	Identificação do Contrato	Empresa Contratada (CNPJ)	Período Contratual de Execução das Atividades Contratadas		Nível de Escolaridade Exigido dos Trabalhadores						Sit.	
					Início	Fim	F		M		S			
							P	C	P	C	P	C		
2014	L	E	0858/2014	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	05/11/2014	05/05/2015	31	31						E
2015	L	E	0278/2015	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	06/05/2015	06/08/2015	33	33						E
2015	L	E	0549/2015	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	06/08/2015	06/02/2016	54	36						A
2014	V	E	0803/2014	13.668.695/0001-26 - Pluma Terceirização Eireli EPP	14/10/2014	14/05/2015	50	50						E
2015	V	O	0224/2015	13.668.695/0001-26 - Pluma Terceirização Eireli EPP	15/05/2015	15/05/2016	42	42						A
2015	V	O	0223/2015	07.655.416/0001-97 - Artebrilho Multiserviços Ltda	15/05/2015	15/05/2016	8	8						A
2015	V	O	0352/2015	07.241.374/0001-48 - GVS-3 Segurança Sociedade Simples Ltda	15/06/2015	15/06/2016			1	1				A

Observações:

LEGENDA

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

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

Nível de Escolaridade: (F) Ensino Fundamental; (M) Ensino Médio; (S) Ensino Superior.

Situação do Contrato: (A) Ativo Normal; (P) Ativo Prorrogado; (E) Encerrado.

Fonte: Unidade Administração e Logística

7.1.6.2 Informações sobre locação de mão de obra para atividades não abrangidas pelo plano de cargos

O quadro contendo as informações sobre a locação de mão de obra estão disponíveis no item 9 (Anexos e Apêndices), Apêndice 11.

A contratação dos serviços de limpeza, conservação, higienização, jardinagem, recepção, copa, vigilância (desarmada), manobra de veículo e zeladoria para o SEBRAE/MG é feita de forma centralizada pela Unidade Administração e Logística - UAL. O contrato CPS nº 0858/2014 foi firmado em 05/11/2014, para atendimento às unidades do SEBRAE/MG em Belo Horizonte e Contagem, encerrou-se em 05/05/2015, sendo substituído pelo contrato CPS nº 0278/2015. No período de vigência de tais contratos, a Unidade de Administração e Logística preparou o termo de referência e levantamentos necessários para realização de licitação, sendo esse processo devolvido pela Unidade Jurídica com a recomendação da inclusão das novas instalações da Sede neste escopo. Para esta reformulação e demais levantamentos, a UAL firmou novo contrato CPS nº 0549/2015, vigente por seis meses, a partir de 05/08/2015.

Para a prestação dos serviços de conservação e limpeza, portaria, recepção e mensageria (Office boy) nas Regionais e Microrregiões, foi firmado o contrato CPS nº 0803/2014, com vigência de 14/10/2014 a 14/05/2015, sendo substituído pelos contratos licitados CPS nº 0223/2015 (Regional Jequitinhonha e Mucuri) e CPS nº 0224/2015 (Regional Rio Doce, Norte, Noroeste, Sul, Centro, Triângulo e Zona da Mata). A característica dos serviços demandados é de natureza contínua e não podem ser interrompidos, sendo essenciais para manter a organização e o bom funcionamento das instalações do SEBRAE/MG e promover um ambiente adequado e salubre, necessário à realização

das atividades da instituição. Para os demais serviços com locação de mão de obra não foram registradas ocorrências nas contratações. O pagamento das verbas trabalhistas é verificado mensalmente, através de comprovantes anexados às notas fiscais, conforme previsto nas cláusulas dos contratos de prestação de serviços do SEBRAE/MG.

Quadro 15 – Contratos de prestação de serviços com locação de mão de obra de Tecnologia da Informação

Unidade Contratante													
Nome: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais													
UG/Gestão: Tecnologia da Informação						CNPJ: 16.589.137/0001-63							
Informações sobre os Contratos													
Ano do Contrato	Área	Natureza	Identificação do Contrato	Empresa Contratada (CNPJ)	Período Contratual de Execução das Atividades Contratadas		Nível de Escolaridade Exigido dos Trabalhadores Contratados						Sit.
					Início	Fim	F		M		S		
							P	C	P	C	P	C	
2009	3	O	CPS 0768/2009	19.570.803/0001-00	17/12/2009	17/03/2016					5	5	P
2010	6	O	CPS 1120/2010	00.949.306/0001-99	17/01/2011	17/01/2016			1	1			A
2015	7	O	CPS 0146/2015	01.721.639/0001-29	03/04/2015	03/04/2018			1	1			A
Observações:													
LEGENDA Área: 1. Segurança; 2. Transportes; 3. Informática; 4. Copeiragem; 5. Recepção; 6. Reprografia; 7. Telecomunicações; 8. Manutenção de bens móveis 9. Manutenção de bens imóveis 10. Brigadistas 11. Apoio Administrativo – Menores Aprendizizes 12. Outras							Natureza: (O) Ordinária; (E) Emergencial. Nível de Escolaridade: (F) Ensino Fundamental; (M) Ensino Médio; (S) Ensino Superior. Situação do Contrato: (A) Ativo Normal; (P) Ativo Prorrogado; (E) Encerrado. Quantidade de trabalhadores: (P) Prevista no contrato; (C) Efetivamente contratada.						

Fonte: Unidade Tecnologia da Informação

7.1.6.3 Composição do quadro de estagiários

Tabela 133: Composição do Quadro de Estagiários

Nível de escolaridade	Quantitativo de contratos de estágio vigentes				Despesa no exercício (Valores em R\$ 1,00)
	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	
1. Nível superior	140	147	148	137	1.289.055
1.1 Área Fim	122	126	133	122	1.141.537
1.2 Área Meio	18	21	15	15	147.517
2. Nível Médio	0	1	3	2	14.351
2.1 Área Fim	0	0	2	1	6.917
2.2 Área Meio	0	1	1	1	7.434
3. Total (1+2)	140	148	151	139	1.303.405

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

7.2 Gestão do patrimônio e infraestrutura

7.2.1 Gestão do patrimônio imobiliário da união

O tópico não se aplica ao SEBRAE/MG, uma vez que a Entidade não utiliza imóveis de propriedade da União.

O SEBRAE/MG possui 01 imóvel, conforme relacionado abaixo:

Tabela 134: Quantidade de bens imóveis de propriedade do SEBRAE/MG

UG	RIP	Regime	Estado de conservação	Valor do Imóvel			Despesas com manutenção no exercício	
				Valor Histórico	Data da avaliação	Valor Reavaliado	Manutenção	Reforma
Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	2	11.722.080	22/12/2010	35.500.000 (a)	713.269	-
Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	1	806.149	31/12/2013	806.149 (b)	-	-
Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	1	55.544.924	01/08/2015	55.544.924 (c)	-	-
Total							713.269	-

Observação:

a) Refere-se ao Bloco 01 (edifício da sede antiga).

b) Refere-se ao Bloco 06 - Central de Utilidades (edificação das instalações da central de ar condicionado e da subestação de energia).

c) Refere-se aos Blocos 05 e 07 - edifício de ampliação da sede do SEBRAE/MG.

Fonte: Unidade Administração e Logística

7.2.1.1 Frota própria de veículos

O SEBRAE/MG possui em sua totalidade 10 veículos próprios, sendo modelo Doblo, ano 2010/2011, que foram adquiridos em substituição aos 07 (sete) veículos Mercedes Benz Sprinter que possuía. Sendo que, esses veículos Mercedes Benz Sprinter foram adquiridos em 1997 e 1998 e, na época da Licitação para aquisição dos novos veículos, eles já possuíam mais de 12 (doze) anos de uso, desta forma, apresentavam problemas mecânicos continuamente, gerando grandes despesas com manutenção.

Com a aquisição dessas novas Unidades Móveis de Atendimento, o SEBRAE/MG tem por objetivo disponibilizar o atendimento presencial de forma concentrada e pontual em locais onde não possuía Pontos de Atendimento, estimulando o empreendedorismo, a criação, o desenvolvimento e o

fortalecimento dos pequenos negócios de Minas Gerais. Esses veículos, além de transportar a equipe técnica do SEBRAE/MG, atuam nos eventos itinerantes promovidos pela Entidade nos mais diversos municípios do estado, realizando atividades técnicas como palestras, treinamentos, atendimentos e transportará todo o material de infraestrutura física, tais como: mesas, cadeiras, projetores, material de divulgação, tendas, dentre outros.

Além dos fatores citados acima, foi realizado um estudo para avaliar a viabilidade da aquisição, se comparado à locação. Verificou-se que a aquisição seria mais vantajosa, pois, iria gerar uma economia de aproximadamente R\$1.000.000,00 (um milhão de reais) se comparado com a locação dos mesmos veículos.

Para o estudo da projeção de valores, tanto para aquisição, quanto para locação, foi considerado o período de 05 anos, uma vez que, este seria o prazo para troca da frota de veículos próprios do SEBRAE/MG.

Veja abaixo quadro comparativo:

Tabela 135: Estudo de viabilidade para aquisição de veículos novos (Valores em R\$1)

Estudo de viabilidade para aquisição de veículos novos			
FIAT Doblò Adventure Locker 1.8 Flex			
Projeção de valores para compras 10 unidades		Projeção de valores para locação 10 unidades	
Valor de mercado veículo novo	600.980		
Valor de compra (frotista)	544.000		
Despesa total em 5 anos	264.529	Despesa total em 5 anos	2.124.257
Valor venal em 5 anos	- 260.000	Receitas aplicação financeira	- 432.352
Custo total após 5 anos	548.529	Custo total após 5 anos	1.691.905

Tabela 136: Despesas/ Depreciação Anual (Valores em R\$1)

Despesas/ Depreciação Anual (*)	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V	Total
Depreciação - 20%	108.800	108.800	108.800	108.800	108.800	544.000
Seguro	18.437	18.437	18.437	18.437	18.437	92.186
IPVA, DPVAT e Taxas.	7.570	7.094	6.627	6.172	5.728	33.191
Manutenção Anual	9.015	15.025	18.029	24.039	27.044	93.152
Pneus, alinhamento e balanceamento.	3.200	3.600	16.000	4.400	18.800	46.000
Total	147.022	152.955	167.894	161.848	178.810	808.529

Tabela 137: Opção de locação (Valores em R\$1)

Opção de locação(**)	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V	Total
Fiat Doblò Adventure Locker 1.8 Flex - 10 unidades	385.800	385.800	416.664	449.997	485.996	2.124.257
Receitas Aplicação Financeira	67.506	75.882	85.299	95.883	107.782	432.352
Diferença	318.294	340.782	300.501	354.114	378.214	1.691.905

(*) Quilometragem anual considerada – 36.000

(**) Foi considerado reajuste anual de 8% com base na média do IGP-M (FGV) dos últimos 05 anos. Para esta modalidade, consideramos também a aplicação do valor de compra dos veículos à taxa média das aplicações financeiras do SEBRAE/MG durante os 05 anos de locação.

Para utilização desses veículos, foi criada uma Instrução Normativa - IN/DIREX/001/2013, que tem por objetivo estabelecer os princípios básicos, as responsabilidades e os procedimentos a serem observados quanto à solicitação, ao controle e à utilização dos veículos locados e da frota do SEBRAE/MG. Através de seus anexos, ela regulamenta os procedimentos para utilização dos veículos. São eles:

- Solicitação Para Utilização de Veículos;
- Planilha de Quilometragem e Consumo de Veículo
- Termo de Responsabilidade – para uso individual;
- Termo de Responsabilidade Coletiva – para uso da Regional.

Dentre as atribuições da Administração do SEBRAE/MG, temos:

- a) Troca de óleo e lavagem;
- b) Pagamento dos tributos incidentes (IPVA, taxas e outros aplicáveis), seguro obrigatório e seguro total;
- c) Manutenção.

Dentre as atribuições das Unidades Regionais do SEBRAE/MG:

- a) Abastecimento de combustível, troca de óleo e limpeza;
- b) Manutenção, alinhamento e balanceamento; e
- c) Manter pastas específicas por veículo, contendo:
 - c.1) Controle de troca de pneus, alinhamento, balanceamento, revisão e outros serviços.

Através da Planilha de Quilometragem e Consumo do Veículo (Anexo II e III da IN/DIREX/001/2013), é feito o controle da utilização dos veículos, uma vez que, as informações contidas nela são confrontadas com o relatório gerencial emitido pela empresa contratada.

A Empresa Brasileira de Tecnologia e Administração de Convênios HAAG S.A foi contratada pelo SEBRAE/MG, em 12/05/2015, através do contrato nº 0202/2015, cujo objeto do contrato é a administração e controle do cartão magnético para fornecimento de combustíveis através de postos credenciados a serem utilizados nos veículos próprios e locados pelo SEBRAE/MG no Estado de Minas Gerais. Até 11/05/2015 este serviço era prestado pela empresa Trivale Administração, através do contrato CPS 0527/2008.

Abaixo seguem custos relacionados aos veículos próprios do SEBRAE/MG em 2015:

Tabela 138: Frota própria de veículos

Frota própria						
Quantidade	Modelo	Ano Fabricação	Idade	Manutenção (Valores em R\$1)	Seguro total (Valores em R\$1)	Impostos (Valores em R\$1)
10	DOBLÔ	2010/2011	66 MESES	29.175	18.271	16.596

Os veículos estão distribuídos nas Regionais do SEBRAE/MG da seguinte forma:

1. Regional Centro/Belo Horizonte: 02 (dois) veículos;
2. Regional Sul/Varginha: 02 (dois) veículos;
3. Regional Zona da Mata/Juiz de Fora: 01 (um) veículo;
4. Regional Rio Doce/Ipatinga: 01 (um) veículo;

5. Regional Norte/Montes Claros: 01 (um) veículo;
6. Regional Jequitinhonha e Mucuri/Teófilo Otoni: 01 (um) veículo;
7. Regional Noroeste/Paracatu: 01 (um) veículo;
8. Regional Triângulo/Uberaba: 01 (um) veículo;

7.2.1.2 Frota de terceiros

Visando o alcance dos objetivos estratégicos e sua missão, “de promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável de micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo”, o SEBRAE/MG contratou os serviços de locação de veículos gerando maior agilidade e eficiência nos atendimentos aos seus clientes, possibilitando que suas atividades abrangessem todo o Estado de Minas Gerais.

Para a prestação de serviço de locação de veículos de terceiros, foi realizada Licitação Tipo Pregão Presencial nº 0006/2013, no qual sagrou-se vencedora a empresa Valoriza Locação de Veículos Ltda – CNPJ: 05.163.020/0001-05, cujo contrato CPS-0459/2013 foi firmado em 12/05/2013. O objeto do contrato foi a locação de veículos, sem motorista, para a Diretoria Executiva, para a Sede e as Regionais do SEBRAE/MG, bem como para atender às solicitações dos empregados da entidade, nos deslocamentos realizados no exercício de suas atividades.

Inicialmente, o SEBRAE/MG contratou 110 veículos terceirizados, sendo:

- 03 veículos para uso da Diretoria, executivos, modelo Toyota Corolla, ano 2013;
- 107 veículos básicos, modelo Fiesta, ano 2013;

Em 2015, com a ampliação dos atendimentos do SEBRAE/MG, houve a necessidade de incluir 19 veículos, passando de 110 veículos para 129 veículos, sendo:

- 03 veículos para uso da Diretoria, executivos, modelo Toyota Corolla XEI, ano 2013;
- 126 veículos básicos, modelo Ford KA Hatch 1.5, ano 2015/2016;

Quando do processo Licitatório, considerou-se diversos fatores que levaram a opção pela locação:

- Valor do veículo. Para este modelo, ao contrário do Doblò, o custo para aquisição é maior do que para locação;
- Com a terceirização, temos uma redução de imobilizado;
- Disponibilidade de um alto capital para a aquisição destes veículos;
- A onerosidade é maior, tanto no aspecto financeiro, como no operacional. Considerando o esforço para manutenção e atualizações que estes bens necessitam.
- Economia com os seguintes itens: emplacamento e licenciamento do veículo, depreciação, manutenção e seguro.
- Benefícios, como: veículo disponível 24 horas por dia, 365 dias por ano; veículo reserva; substituição imediata do veículo para manutenção corretiva e preventiva ou nos casos de avarias ou colisões, roubos e furtos; assistência 24 horas; e flexibilidade, uma vez que, é possível aumentar ou diminuir a quantidade de veículos conforme nossa necessidade.

Abaixo seguem as informações referentes ao histórico do contrato CPS nº 0549/2013, desde sua assinatura:

Tabela 139: Licitação Tipo Pregão Presencial

Contrato CPS nº 0549/2013 – Licitação Tipo Pregão Presencial com vigência de 26 meses			
	Contrato Inicial	1º aditivo	2º aditivo
Valor	3.169.998	376.573	3.672.155
Data da assinatura do contrato	29/05/2013	11/06/2015	11/06/2015
Objeto	03 veículos executivos (acrescidos de 06 diárias para locação esporádica): R\$209.999,62 107 veículos básicos (acrescidos de 150 diárias para locação esporádica): R\$2.959.998,72	Inclusão de 19 (dezenove) veículos básicos.	Renovação de prazo por 24 meses.
Total	3.169.998	376.573	3.672.155

Fonte: Unidade Administração e Logística

Desde sua assinatura, em 29/05/2013, foram pagos um total de R\$ 4.176.198,13 (quatro milhões, cento e setenta e seis mil, cento e noventa e oito reais e treze centavos). No exercício de 2015 foram pagos R\$ 1.998.407,59 (hum milhão, novecentos e noventa e oito mil, quatrocentos e sete reais e cinquenta e nove centavos).

Neste contrato foram contemplados novos itens para a melhoria do controle e da segurança dos usuários, entre eles:

- A implantação de sistema de monitoramento veicular via WEB, com rastreamento por satélite, através do qual são gerados relatórios de acompanhamento da velocidade média, dos horários e localização dos veículos;
- Veículos com freios ABS nas quatro rodas;
- *Air Bags* Frontais para motorista e passageiro e nas laterais traseiras.

Para utilização desses veículos, é aplicada a Instrução Normativa - IN/DIREX/001/2013, mencionada nos veículos próprios.

Dentre as atribuições da Administração do SEBRAE/MG, temos:

- a) Verificação da observância do cumprimento das cláusulas contratuais pactuadas entre o SEBRAE/MG e a locadora.

Dentre as atribuições das Unidades Regionais, temos:

- a) Abastecimento de combustível;
- b) Inspeção dos veículos, objetivando prevenir e/ou detectar falhas; e
- c) Acompanhar o cumprimento das cláusulas contratuais pactuadas entre o SEBRAE/MG e a locadora.

Os veículos estão distribuídos nas Regionais do SEBRAE/MG da seguinte forma:

- Diretoria: total de 03 (três) veículos.
- Veículos executivos, modelo Toyota Corolla XEI, ano 2015/2016;
- Sede: total de 01 (um) veículo.
- Veículo básico, modelo Ford Ka, Hatch, 1.5, ano 2015/2016;
- Regional Centro/Belo Horizonte: total de 22 (vinte e dois) veículos, sendo:
- 22 (vinte e dois) veículos básicos, modelo Ford Ka, Hatch, 1.5, ano 2015/2016;

- Regional Sul/Varginha: total de 19 (dezenove) veículos, sendo:
- 19 (dezenove) veículos básicos, modelo Ford Ka, Hatch, 1.5, ano 2015/2016;
- Regional Zona da Mata/Juiz de Fora: total de 16 (dezesesseis) veículos, sendo:
- 16 (dezesesseis) veículos básicos, modelo Ford Ka, Hatch, 1.5, ano 2015/2016;
- Regional Rio Doce/Ipatinga: total de 15 (quinze) veículos, sendo:
- 15 (quinze) veículos básicos, modelo Ford Ka, Hatch, 1.5, ano 2015/2016;
- Regional Norte/Montes Claros, total de 11 (onze) veículos, sendo:
- 11 (onze) veículos básicos, modelo Ford Ka, Hatch, 1.5, ano 2015/2016;
- Regional Jequitinhonha e Mucuri/ Teófilo Otoni: total de 13 (treze) veículos, sendo:
- 13 (treze) veículos básicos, modelo Ford Ka, Hatch, 1.5, ano 2015/2016;
- Regional Noroeste/ Paracatu: total de 07 (sete) veículos, sendo:
- 07 (sete) veículos básicos, modelo Ford Ka, Hatch, 1.5, ano 2015/2016;
- Regional Triângulo/Uberaba: total de 20 (vinte) veículos, sendo:
- 20 (vinte) veículos básicos, modelo Ford Ka, Hatch, 1.5, ano 2015/2016;

Os valores gastos com combustíveis na utilização de veículos da frota própria e terceirizados, durante o exercício de 2015, foram de R\$ 774.819,87 (setecentos e setenta e quatro mil, oitocentos e dezenove reais e oitenta e sete centavos). Sendo, que R\$ 69.374,20 (sessenta e nove mil, trezentos e setenta e quatro reais e vinte centavos) foram gastos com a frota própria e R\$ 705.445,67 (setecentos e cinco mil, quatrocentos e quarenta e cinco reais e sessenta e sete centavos) com a frota terceirizada.

A média de quilometragem, por veículos próprios (10 veículos) é de 9.560 km/ano rodados, perfazendo um total de 114.720 km/ano da frota própria. A média de quilometragem, por veículos terceirizados (129 veículos) é de 11.647 km/ano rodados, perfazendo um total de 1.502.463 km/ano da frota terceirizada.

7.2.2 Informações sobre imóveis locados de terceiros

7.2.2.1 Distribuição espacial dos bens imóveis locados de terceiros

O quadro contendo as informações referentes a distribuição espacial dos bens imóveis locados de terceiros estão disponíveis no item 9 (Anexos e Apêndices), Apêndice 12.

7.2.2.2 Considerações acerca da necessidade de locação de imóveis

No Direcionamento Estratégico do SEBRAE, a perspectiva “recursos” prevê proporcionar “um ambiente favorável para a busca constante do aprimoramento do desempenho organizacional, condição para a execução da estratégia”. “Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura”, está entre os objetivos estratégicos da perspectiva. Para o alcance deste objetivo, o SEBRAE busca ampliar e melhorar as condições de suas instalações.

Além dos escritórios da Sede, do SEBRAE Estoril, da Escola de Formação Gerencial, do Plug Minas, do galpão de expedição e da Casa da Economia Criativa, o SEBRAE/MG possui 57 (cinquenta e sete) escritórios em todo o Estado de Minas Gerais, dividido em 08 (oito) Regionais: Regional Centro; Jequitinhonha e Mucuri, Noroeste, Norte, Rio Doce, Sul, Triângulo e Zona da Mata. A demanda para implantação ou mudança de escritório (Ponto de Atendimento, Microrregião ou Regional) resulta de diversos fatores tais como, identificação de município e região com demanda para os serviços ofertados pelo SEBRAE, aumento da equipe de trabalho, busca na

melhoria da qualidade das instalações, pedido do imóvel por parte do proprietário, atendimento às normas de acessibilidade e segurança, etc.

Após aprovação, conforme alçadas, é realizada a pesquisa de imóveis disponíveis no mercado. Identificado o imóvel, o SEBRAE realiza a avaliação dos itens necessários para a locação, como: área total, disponibilidade de vagas de garagem, itens de acessibilidade instalados no imóvel, localização, valor e possibilidade de entrega do imóvel conforme projeto arquitetônico do SEBRAE. Selecionado o imóvel, realiza-se avaliação imobiliária com 03 corretores que emitirão laudo para determinar o valor de mercado para dar início ao processo de locação.

7.2.2.3 Considerações em relação às rotinas e frequência de manutenção das redes elétrica, hidráulica, sistemas de combate a incêndios, dispositivos, equipamentos, instalações, bem como os custos de manutenção e eventual locação.

As manutenções (corretivas e preventivas) dos imóveis, próprios ou locados, são realizadas conforme demanda local. Normalmente, essas manutenções consistem em serviços de rotina, como: pinturas, reparos hidráulicos ou elétricos.

O SEBRAE/MG possui contrato de manutenção mensal, preventiva e corretiva, de elevadores, equipamentos e sistemas de ar condicionado e instalações de prevenção e combate a incêndio, abrangendo o edifício Sede e os imóveis locados na Av. Barbacena, 1288 e Rua Engº. Ocelo Cirino, 372. Tais serviços foram prestados, respectivamente, pelas empresas: ThyssenKrupp Elevadores, Elevadores Otis, Montele, ARSERVICE e Segurança Engenharia.

Os valores realizados com Manutenção de Instalações e Materiais para Manutenção, em 2015, somam um total de R\$ 1.114.954 (hum milhão, cento e quatorze mil, novecentos e cinquenta e quatro reais), sendo 63,97% gastos com imóveis próprios e 36,03% com imóveis locados.

Os valores gastos com Aluguel de Imóveis, em 2015, totalizam R\$ 3.708.628 (três milhões, setecentos e oito mil, seiscentos e vinte e oito reais), sendo que, no decorrer do exercício, foram 100 imóveis locados, entre contratos de locação e cessão de espaço, para funcionamento das regionais, microrregiões, pontos de atendimento, centros de serviços e vagas de garagem, além de locação de espaços para eventos (feiras, cursos, etc.).

O quadro contendo as informações referentes às rotinas e frequência de manutenção das redes elétrica, hidráulica, sistemas de combate a incêndios, dispositivos, equipamentos, instalações, bem como os custos de manutenção e eventual locação estão disponíveis no item 9 (Anexos e Apêndices), Apêndice 13.

Tabela 140: Valores realizados com Manutenção de Instalações e Materiais para Manutenção

CONTA CONTÁBIL	2014			2015		
	SEDE	DEMAIS UNIDADES	GERAL	SEDE	DEMAIS UNIDADES	GERAL
3.1.2.2.01.05 Manutenção de Instalações PJ	328.793	321.494	650.287	617.641	357.650	975.291
3.1.3.6.01.03 Materiais de Manutenção e Reparos	68.981	23.896	92.877	95.628	44.035	139.663
TOTAL	397.774	345.390	743.164	713.269	401.685	1.114.954

Fonte: Unidade Administração e Logística e Gestão Financeira

7.3 Gestão da tecnologia da informação

7.3.1 Principais sistemas de informações

Informações sobre sistemas computacionais que estejam diretamente relacionados aos macroprocessos finalísticos e objetivos estratégicos da unidade jurisdicionada e a função de cada um deles.

a) Relação dos sistemas e a função de cada um deles

Quadro 16 - Relação dos sistema e a função de cada um deles

Categoria Propósito	Descrição	Fabricante Desenvolvedor	Unidade Gestora
Apoio ao Negócio	SAS – Avaliação de Soluções	Interno	UEEC
	Plano de Negócios	Interno	UEEC
	Elos Mobile	Interno	UAIE
	Gestão de Compras Públicas	Interno	UPP
	Cesbrasil – Empresa Simulada	Fábrica de Software	UEEC
	SGTech - SEBRAETec	Powermídia	UAIS
	SGC – Credenciamento e Rodízio	Interno	UGP
	Rodada de Negócios	SEBRAE Nacional	UAMRI
Gestão Acadêmica	Totvs Educacional	Totvs	EFG
	Portal Educacional	Totvs	EFG
Planejamento e Orçamento	SGE – Sistema Gestão Estratégica	SEBRAE Nacional	UGE
Monitoramento	SME – Sistema de Monitoramento Estratégico	SEBRAE Nacional	UGE
	Go – Gestão Orçamentária	Interno	UTI
	BIS – Business Intelligence SEBRAE	QlikView/Wise	Direx
Estatístico	SPSS	SPSS Inc	UGE
Geoprocessamento	ArcGIS	Esri	UINE
CRM	SIACWeb	SEBRAE Nacional	UAIE
ERP	Datasul 12	Totvs	UGF ULCPC e UTI
RH	Folha de Pagamento (Labore)	Totvs	UGP
	Gestão de Pessoas (Vittae)	Totvs	UGP
	Automação de Ponto (Chronus)	Totvs	UGP
	Portal RH	Totvs	UGP
Vendas	SIV – Sistema Integrado de Vendas	Interno	UGF/UTI
GED/BPM	ECM	Totvs	UTI
Portais	Portal do Conhecimento	Interno	UINE
	Portal Internet	Capgemini	UAIE
	Portal de Convênios	Totvs	ULCPC
Correio Eletrônico	Office 365	Microsoft	UTI
Call Center	OpenScope Contact Center	Unify	UAIE

Fonte: Unidade Tecnologia da Informação

- b) Eventuais necessidades de novos sistemas informatizados ou funcionalidades para 2016, suas justificativas e as medidas programadas e/ou em curso para obtenção dos sistemas.

Quadro 17 - Relação de sistemas e unidades gestoras.

Categoria Propósito	Descrição	Fabricante Desenvolvedor	Unidade Gestora
Apoio ao Negócio	2ª fase do aplicativo Elos Mobile – Melhorias para 2016	Interno	UAIE
	Aplicativo Identidade dos Municípios Mineiros para Android	Interno	UINE
	Novo Sistema Cesbrasil – Empresa Simulada	Interno	UEEC
	Novo Sistema SGC – Credenciamento e Rodízio	Interno	UGP
Planejamento e Orçamento	Integração Orçamentária	Interno	UGF/UED
Monitoramento	Business Intelligence QLIKView	Wise	Superintendência
GED/BPM	Melhorias de processos sobre a plataforma ECM	Totvs	UTI
Portal de Convênios	Adaptação do Portal de Convênios à nova IN de Convênios – 2015	Totvs	ULCPC/ASJUR
ERP	Melhorias Contas a Receber	Totvs	UGF
Planejamento de Soluções	SEBRAE-ONE – Loja de Produtos	Totvs	UEEC/DIOPE

Fonte: Unidade Tecnologia da Informação

Em 2012 a Unidade Tecnologia da Informação, em decorrência da implementação do novo Processo de Desenvolvimento de Software e posterior obtenção da certificação MPS.Br (*), instituiu a Gestão de Portfólio para priorização e monitoramento das demandas de projetos recebidos pelas áreas usuárias.

Como os recursos são finitos e a demanda apresentada é sempre maior que a capacidade de oferta foi necessário implementar mecanismos claros e objetivos de forma a priorizar as demandas recebidas pela área de TI, conforme seu grau de contribuição para os objetivos estratégicos da organização.

Nesta lógica foi criado o processo de “Gerenciamento de Portfólio”, descrito no documento “Guia do Gerenciamento de Portfólio de Projetos – GPP”.

Conforme descrito neste processo para cada demanda de projeto é feito um balanceamento e uma análise de aderência da demanda aos objetivos estratégicos do SEBRAE/MG, com cada projeto recebendo uma pontuação no portfólio e uma classificação da seguinte forma:

Pontuação Obtida	Nível de Prioridade
Até 350 pontos	Baixa
Entre 350 e 700 pontos	Média
Acima de 700 pontos	Alta
Por deliberação da DIREX	Especial

O portfólio de projetos é gerenciado e monitorado por meio de ferramenta desenvolvida em ambiente Microsoft Sharepoint, conforme figura abaixo:

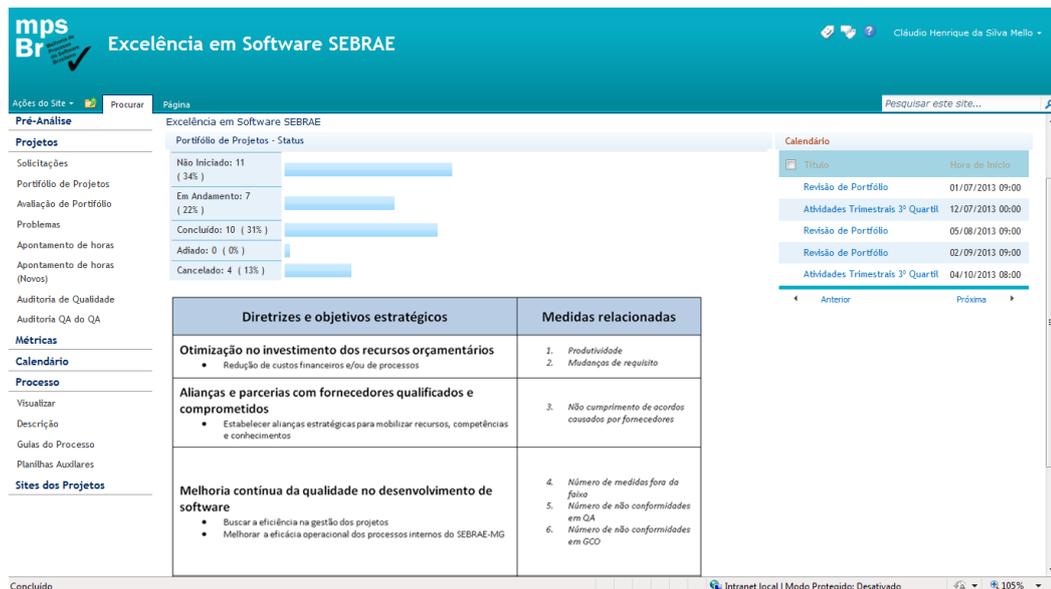


Figura 13: Gestão do Portfólio de Projetos de TI

Abaixo os projetos de TI priorizados no portfólio conforme pontuação obtida na análise de aderência aos objetivos do Mapa Estratégico do SEBRAE/MG:

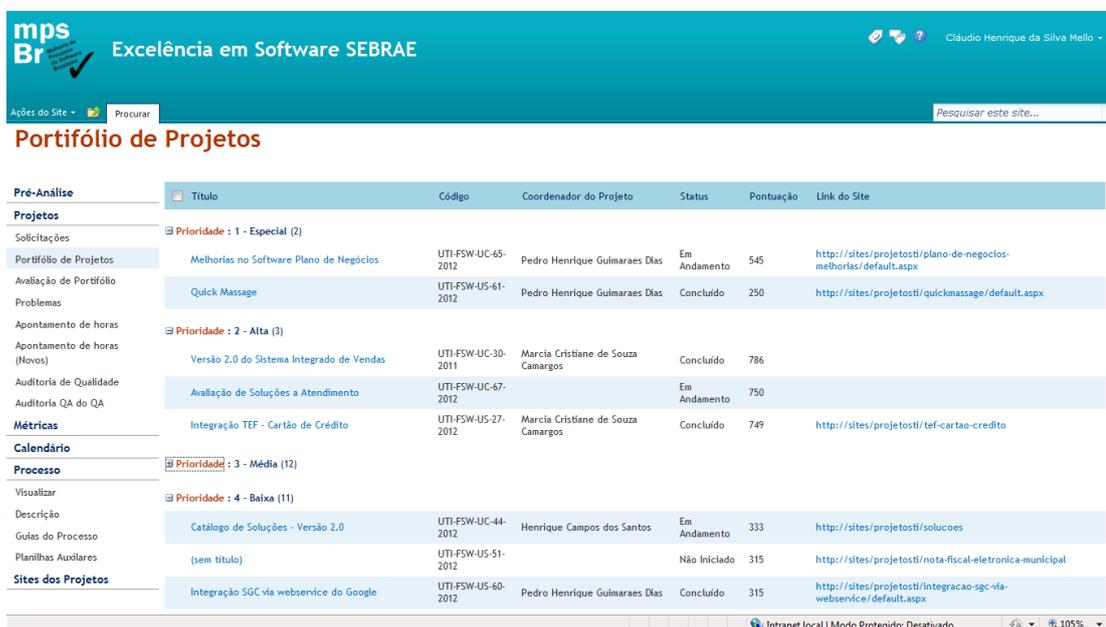


Figura 14: Portfólio de Projetos de TI classificado por nível de prioridade

Cada projeto é avaliado tendo em vista o grau de contribuição para cada um dos objetivos estratégicos previstos no Mapa Estratégico do SEBRAE/MG, em suas diversas perspectivas. Adicionalmente, são avaliados ainda a contribuição da demanda para o alcance das Metas Mobilizadoras (acordadas com o SEBRAE/NA) e critérios transversais, como a quantidade de usuários impactados, a quantidade de processos envolvidos, aspectos de conformidade legal, entre outros.

Para cada um destes objetivos é avaliado se o projeto responde com qual grau de contribuição, sendo:

Valor Atribuído ao Objetivo	Grau de Contribuição
0	Nenhum
25	Pouco
50	Moderado
75	Elevado

Abaixo a sistemática de pontuação de cada demanda de projeto de TI utilizando a ferramenta de gestão do portfólio de projetos de TI:

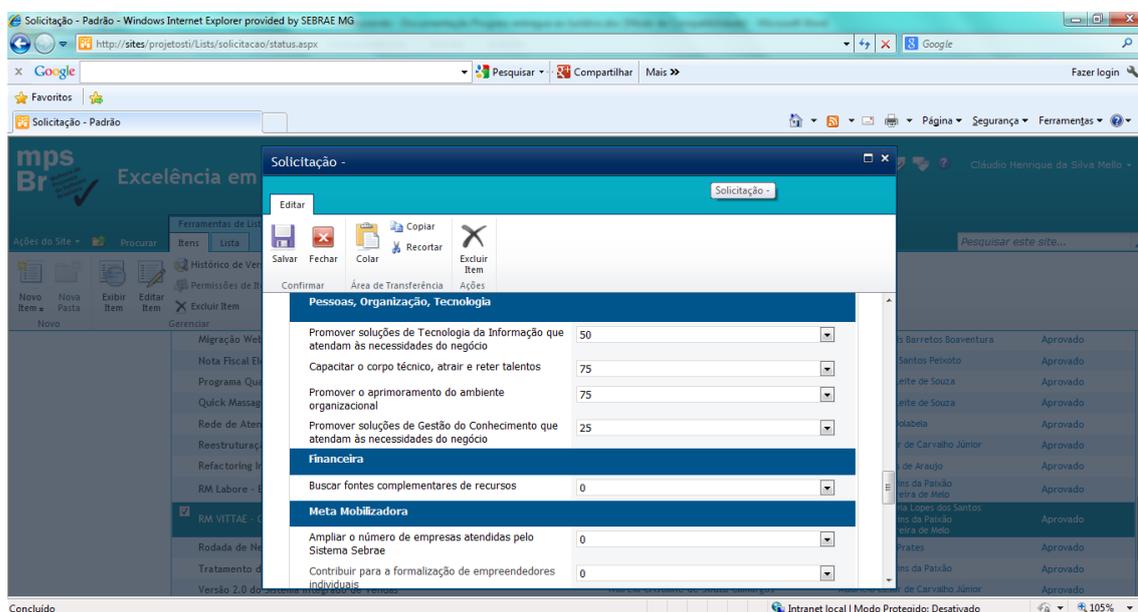


Figura 15: Balanceamento e análise de aderência dos projetos com os objetivos estratégicos

Revisão do Portfólio e Prioridades de TI

Com base na gestão de portfólio apresentada o portfólio de projetos de TI é submetido a revisões periódicas em reuniões específicas realizadas com a Diretoria. Nesta reunião é feito o follow-up dos projetos em execução e são revistas e/ou revalidadas as prioridades já estabelecidas.

Caso haja alguma alteração de prioridade de projeto a mesma é registrada em ata específica e anexada na ferramenta de gestão de portfólio da Unidade de Tecnologia da Informação.

(*) Em 2012, o SEBRAE/MG obteve a certificação MBS.Br em Nível F para 06 processos de softwares implementados no Núcleo de Desenvolvimento da Unidade Tecnologia da Informação.

O quadro contendo as informações referentes aos contratos na área de Tecnologia da Informação estão disponíveis no item 9 (Anexos e Apêndices), Apêndice 14.

A análise crítica está contemplada nos textos desse item, subitens e na análise gerencial do projeto “Gestão da Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação” (Ver item 3.2).

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

O SEBRAE/MG não possui um PDTIC aprovado e formalizado, o que não significa que as ações e investimentos em Tecnologia da Informação não sigam um alinhamento com os objetivos estratégicos da Instituição.

Os investimentos são priorizados conforme relevância e necessidades do negócio e para tanto são utilizadas como metodologias algumas ferramentas, tais como:

1. **Mapa Estratégico da entidade:** cada projeto desenvolvido pela Unidade de Tecnologia da Informação precede de uma análise objetiva de aderência aos objetivos estratégicos do SEBRAE/MG;
2. **Framework Gartner IT Score:** por meio desta ferramenta o SEBRAE/MG investiga o grau de maturidade de seus processos de TIC e se estes estão entregando valor à instituição;
3. **Framework ITIL:** modelo de Governança de TIC adotado pela Unidade de Tecnologia da Informação desde 2010, que rege toda a governança de serviços de TIC, tanto relacionada a entrega quanto a operações dos serviços;
4. **Comitê Diretor de TI:** Comitê instituído pela Diretoria Executiva em 2015 responsável por estabelecer as prioridades da Unidade de Tecnologia da Informação.
5. **MPS.Br – Nível F:** Processo de software do SEBRAE/MG certificado desde 2012, o que assegura à instituição que os projetos de software estejam alinhados aos objetivos de negócio. Por meio do processo “Gerenciamento de Portifólio”, um dos seis processos certificados que compõem o Nível F, o SEBRAE/MG atesta se os projetos demandados estão sendo priorizados conforme critérios objetivos e de relevância para a Instituição.
6. **Pesquisa de Satisfação dos Usuários de Tecnologia da Informação:** instrumento anual que compõe o PSEG – Programa SEBRAE de Excelência na Gestão, apoiado na metodologia da FNQ – Fundação Nacional da Qualidade, que tem por objetivo medir o grau de satisfação dos usuários das soluções de TIC, de forma a fornecer subsídios para investimentos nos gaps identificados. Essa pesquisa vem sendo realizada desde 2010 e os investimentos realizados em TIC têm sanado os pontos mais críticos apontados pelos clientes internos.

A Unidade de Tecnologia da Informação entende que a utilização das ferramentas e metodologias acima resguardam o SEBRAE/MG quanto a correta aplicação dos recursos e esforços em TIC, promovendo inovação e a transformação do negócio SEBRAE.

7.4 Gestão ambiental e sustentabilidade

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

Inicialmente, para melhor entendimento da matéria, cumpre ponderar que o tema licitações sustentáveis foi introduzido na Lei n.º 8.666/93 (Lei de Licitações) pela Lei n.º 12.349 de 2010, que alterou a redação do artigo 3º daquela, passando este a ter a seguinte redação:

“Art. 3º A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração **e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável** e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos. (Grifos inseridos)

Por outro lado, o SEBRAE/MG não pertence à Administração Pública Federal, Estadual ou Municipal, direta ou indireta, não incorrendo dentre os destinatários da Lei nº 8.666/93 e suas alterações posteriores, então fixados em seu artigo 2º, que assim preceitua:

“Art. 1º **Esta Lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos** pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações **no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.**

Parágrafo único. **Subordinam-se ao regime desta Lei, além dos órgãos da administração direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e de mais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.**” (Destques inseridos)

Neste contexto, o SEBRAE/MG, enquanto entidade associativa de direito privado, nos termos do artigo 44, I do Código Civil, não está sujeito à Lei nº 8.666/93, sendo-lhe autorizado pelo Tribunal de Contas da União – TCU possuir regulamento próprio, então representado pelo “Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema SEBRAE”, consoante Decisão nº 907/97, de 11/12/1997 (D.O.U de 26/12/97).

Assim, as contratações, não somente no SEBRAE/MG, mas em todo o Sistema SEBRAE são feitas com amparo no referido “Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema SEBRAE”. Esta é a realidade de todas as instituições que compõem o intitulado “Sistema S”, então representado pelo SESI, SENAI, SESC, SENAC, SEBRAE, SEST, SENAT, SENAR e SESCOOP.

Por oportuno, vale ainda transcrever parte da Decisão Plenária nº 907/97 do Tribunal de Contas da União, sendo esta decisão pacificada no âmbito daquele tribunal:

“3.4. **Como se vê, de acordo com a Constituição Federal apenas os órgãos da Administração Direta e Indireta, incluídas nessa última categoria as fundações, estão sujeitos ao processo licitatório em suas contratações, não se aplicando esses dispositivos aos chamados serviços sociais autônomos, vez que não pertencem à Administração Pública Direta ou Indireta,** nos termos disciplinados pelo art. 4º, incisos I e II, do Decreto-lei nº 200/67, com a alteração dada pela Lei nº 7.596/86, que classificou a Administração Federal em:

II - A Administração Indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria:

- a) Autarquias;
- b) Empresas Públicas;
- c) Sociedades de Economia Mista;
- d) Fundações Públicas'.

3.5. Aliás, desde o disciplinamento anterior sobre licitações e contratos, consubstanciado nos artigos 125 a 144 do Decreto-lei nº 200/67, revogados pelo Decreto-lei nº 2.300/86, e nas normas então em vigor baixadas pelo Poder Executivo, já era pacífico na doutrina, da qual Hely Lopes Meirelles era um de seus melhores representantes, o entendimento de que não se aplicavam esses dispositivos legais e regulamentares aos serviços sociais autônomos. Registrou o mestre em Parecer de 1974, no qual examinava um edital de concorrência do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial:

'6. Como ente de cooperação, espécie do gênero entidade paraestatal, o Consulente não está obrigado à licitação prévia para as suas obras, serviços, compras e alienações, porquanto o Decreto-lei 200/67 a impõe unicamente à Administração Direta e às Autarquias (art. 125). Todavia, nada impede que o Conselho Regional, que, consoante se depreende do Regimento aprovado pelo Decreto 494/62, é o seu órgão diretivo máximo (...), delibere adotar a obrigatoriedade de licitação para as contratações da entidade, em caráter geral, ou decida, em cada caso, pelo procedimento licitatório a seguir. Em qualquer dessas hipóteses poderá optar pelas normas que mais se ajustem às suas necessidades, complementando-as com disposições próprias. O essencial (...) é que indique a norma legal a ser observada' (Estudos e Pareceres de Direito Público), Vol III, Editora Revista dos Tribunais, São Paulo, 1981, p. 192).

Por sua vez, a parte dispositiva da Decisão Plenária nº 907/97 encontra-se assim materializada:

“Decisão

O **Tribunal Pleno**, diante das razões expostas pelo Relator, DECIDE:

1. conhecer da presente denúncia, uma vez satisfeitos os requisitos de admissibilidade previstos no art. 213 do RI/TCU, para, no mérito, considerá-la:

1.1 - improcedente, tanto no que se refere à questão da "adoção", pelo **SENAC/RS**, da praça pública Daltro Filho, em Porto Alegre-RS, quanto no que tange aos processos licitatórios, visto que, **por não estarem incluídos na lista de entidades enumeradas no parágrafo único do art. 1º da Lei nº 8.666/93, os serviços sociais autônomos não estão sujeitos à observância dos estritos procedimentos na referida lei, e sim aos seus regulamentos próprios devidamente publicados;**” (Destacamos)

Não obstante, oportuno consignar que a finalidade, objetivo e aplicação de recursos do SEBRAE/MG são voltados ao interesse público. Suas atribuições atendem ao interesse do Estado em fomentar a atividade econômica das microempresas e das empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras, capacitando-as de forma a incrementar sua qualidade e produtividade, tornando-as competitivas no cenário econômico do País, permitindo, assim, o aumento do número de micro e pequenas empresas, a sobrevivência das existentes, acarretando, por conseguinte, o aumento da arrecadação de tributos, do número de postos de trabalho e, por fim, promovendo o desenvolvimento econômico-social do país.

Em que pese a não sujeição do SEBRAE/MG aos ditames da Lei n.º 8.666/93, é fato que a entidade está adstrita à observância dos mesmos princípios de ordem pública que norteiam as contratações do poder público, dada a sua natureza e finalidade, notadamente os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade e da probidade, conforme previsto no art. 2º do “Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema SEBRAE”:

“Art. 2º - A licitação destina-se a selecionar a proposta mais vantajosa para o sistema SEBRAE e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, **da impessoalidade, da moralidade, da igualdade**, da publicidade, da probidade, **da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo** e dos que lhe são correlatos, inadmitindo-se critérios que frustrem seu caráter competitivo.” (Grifos não inseridos no original)

Vê-se, portanto, que o artigo 2º do Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema SEBRAE, análogo ao artigo 3º da Lei 8.666/93 não contempla o princípio intitulado promoção do desenvolvimento nacional sustentável. Não obstante, é indiscutível que a boa gestão dos recursos públicos perpassa pelo pilar da sustentabilidade, pela gestão eficiente da energia, da água e demais recursos ambientais, sendo, pois, papel do SEBRAE/MG otimizar estes recursos em prol das micro e pequenas empresas.

Em razão deste contexto, o SEBRAE/MG mantém seus expedientes internos e contratações realizadas em sintonia com os comandos regulamentar/legal em questão, assim como com as boas práticas de gestão, incluindo, pois, seus processos licitatórios dispositivos que venham a permitir a aferição de critérios de sustentabilidade das empresas licitantes.

Como exemplo de tais critérios de sustentabilidade inseridos dos processos licitatórios, podemos citar:

- 1- Na aquisição de aparelhos de ar condicionado são exigidos equipamentos de baixo consumo de energia e com características de eficiência energética emitida pelo Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica- PROCEL.
- 2- Na contratação de serviços gráficos é exigido que as gráficas contratadas utilizem papéis com certificação ambiental, como por exemplo, Selo FSC ou o CERFLOR.
- 3- Na aquisição de produtos de limpeza é exigido que os produtos sejam 100% biodegradáveis.
- 4- Na contratação de serviços de conservação e limpeza há a exigência de coleta seletiva de lixo.
- 5- Na contratação de materiais de escritório é exigido que os produtos sejam ecologicamente corretos, como por exemplo, lápis fabricados com madeiras oriundas de reflorestamento, papel A4 com certificação ambiental, como por exemplo, Selo FSC ou o CERFLOR.
- 6- Na aquisição de mobiliário, é exigido que os móveis tenham certificação ambiental, como por exemplo, Selo FSC ou o CERFLOR.

Em relação à obra de ampliação da sede do SEBRAE/MG, é importante ponderar que o projeto contempla o sistema de captação e reutilização da água e dispositivos economizadores de água, conforme Memorial Descritivo Hidrosanitário.

Além disso, a edificação contará também com tela de proteção solar e com a praça verde o que proporciona a economia de energia do ar condicionado, em razão da diminuição da incidência de calor.

Importante ainda mencionar que em função dos dispositivos de sustentabilidade implantados na nova sede, que encontra-se em sua fase final de construção, o SEBRAE/MG encontra-se em fase de solicitação da certificação ambiental através do programa PBE Edifica - Emissão Etiqueta de Projeto e Edifício Construído.

O PBE Edifica/Inmetro é um dos programas de avaliação do PBE - Programa Brasileiro de Etiquetagem e é coordenado pelo Inmetro, em parceria com o Procel, e que, classifica, por meio da ENCE (Etiqueta Nacional de Conservação de Energia), o desempenho energético das edificações residenciais, comerciais, de serviços e públicas, de A (mais eficiente) a E (menos eficiente). A filosofia do Procel Edifica é valorizar e “premiar” edificações que contenham tecnologias que busquem a menor carga térmica interna e, conseqüentemente, diminuindo a potência instalada nos sistemas de climatização, seja na envoltória, seja na iluminação, sem descartar as tecnologias passivas.

Em apertada síntese, este é o contexto no qual inserem-se as contratações realizadas pelo SEBRAE/MG sob o aspecto da sustentabilidade.

Por derradeiro, vale mencionar que além das medidas acima elencadas, o Balanço Social 2011-2014 do SEBRAE/MG, contém outras ações acerca da temática, que se encontra disponível para consulta no nosso sítio eletrônico, no seguinte endereço: www.sebrae.com.br.

8 CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DOS ORGÃOS DE CONTROLE

8.1 Tratamento das determinações e recomendações do TCU

No decorrer do exercício de 2015, não houve determinações e recomendações exaradas em acórdãos do TCU destinadas ao SEBRAE/MG, além de não existir deliberações do Tribunal pendentes de atendimento no exercício.

Não obstante, cumpre-nos informar que em 2015 foram protocolizados no SEBRAE/MG os seguintes ofícios emanados do Tribunal de Contas da União:

- **Ofício 1658/2015-TCU/SECEX-MG, de 07/07/2015.** Natureza: Diligência. O referido ofício foi emitido em cumprimento à Comunicação ao Plenário proferida pelo Ministro Bruno Dantas (Ata 14/2015 – TCU – Plenário), por meio do qual solicitava informação se a Entidade figura como sócio minoritário em empresas privadas; se sim qual o percentual da participação e se há acordo entre acionistas. Na ocasião, a Diretoria Executiva do SEBRAE/MG emitiu o ofício Direx.121.15, datado de 17/07/2015, registrando que compulsou os arquivos e não localizou quaisquer documentos que informasse a participação SEBRAE/MG como sócio minoritário em empresas privadas (pessoas jurídicas de direito privado com fins lucrativos). Até o término do exercício de 2015, o TCU não havia pronunciado sobre a manifestação do SEBRAE/MG com relação a esta diligência.
- **Ofício 0767/2015-TCU/SECEX-MG, de 07/05/2015.** Natureza: Citação. Em decorrência do Processo de Tomada de Contas Especial TC 032.341/2013-0, em curso perante a Secretaria de Controle Externo no Estado de Minas Gerais – SECEX-MG, do Tribunal de Contas da União, o SEBRAE/MG foi citado em 14/05/2015 para apresentar defesa ou honrar em conjunto com a outra parte responsável solidária o pretense débito decorrente da não comprovação, com documentos idôneos e consistentes, o treinamento previsto pelo contrato n.º 092/1999, celebrado com a Secretaria de Estado do Trabalho, da Assistência Social, da Criança e do Adolescente de Minas Gerais – SETASCAD. Segundo a SECEX-MG, a Tomada de Contas Especial TC 032.341/2013-0 trata do Convênio 035/1999, o qual teria sido firmado entre a Secretaria de Estado do Trabalho, da Assistência Social, da Criança e do Adolescente de Minas Gerais – SETASCAD e o SEBRAE/MG.

Em função disso, em 29/06/2015 a Unidade Jurídica do SEBRAE/MG protocolizou defesa do referido processo junto à SECEX-MG, apresentada ao Ministro Relator do Tribunal de Contas da União, Marcos Bemquerer Costa, por meio do Ofício Direx.109.15, nos termos dos art. 160 e ss. e 197 e ss. do Regimento Interno do Egrégio Tribunal, cuja peça foi embasada em diversas razões, quais sejam: da prescrição do processo; dos fatos e da retificação; dos valores apurados (falta de memórias de cálculos); da execução dos serviços contratados; da inundação das dependências do SEBRAE/MG (destruição de documentos); da aplicação da Súmula 249 do TCU. Por fim, requereu a observância da preliminar invocada, pela prescrição dos valores pretensamente cobrados no âmbito da Tomada de Contas Especial n.º 032.341/2013-0. Acrescentou ainda que, caso não seja acatada a prescrição, solicitou que fosse sobrestado o referido processo até que o Supremo Tribunal Federal – STF decida sobre a repercussão geral fixada no âmbito do Recurso Extraordinário n.º RE 669.069. Por fim, caso se decida pelo não acatamento do pedido, verifica-se que o SEBRAE/MG executou os serviços prestados pelos quais foi pago, não havendo que se falar de dano ao erário, assim como a restituição de valores.

Ato contínuo, a SECEX-MG emitiu relatório técnico em 26/08/2015 sobre o exame de toda documentação constante dos autos, no qual se inclui a análise das alegações das partes

citadas na Tomada de Contas Especial - TC 032.341/2013-0, dentre elas a defesa do SEBRAE/MG. Conforme se verifica na conclusão desse relatório de proposta de mérito, item 29.b, aquela Secretaria propôs o seguinte: “excluir o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais (SEBRAE/MG) da relação processual destes autos, com fundamento no art. 212 do Regimento do TCU c/c os termos do art. 6º, inciso II, da Instrução Normativa - TCU 71/2012.” Atualmente, o processo se encontra localizado no gabinete do Procurador do Ministério Público junto ao TCU, Dr. Marinus Marsico, conforme consulta no sítio eletrônico do Tribunal.

- **Ofício 0663/2015-TCU/SECEX-MG, de 27/04/2015.** Natureza: Diligência. Este ofício foi emitido pela Secretaria de Controle Externo no Estado de Minas Gerais, em decorrência do despacho do Ministro relator, Dr. José Múcio Monteiro, de 08/04/2015, com vistas a dar saneamento ao Processo TC 031.803/2013-0 que trata da prestação de contas do SEBRAE/MG, relativo ao Exercício 2012, por meio do qual foi solicitado ao SEBRAE/MG explicitar, no prazo de 15 (quinze) dias a contar da data do recebimento do referido ofício, as providências adotadas para dar cumprimento às recomendações da CGU relacionadas aos itens 1.1.7.4, 1.1.7.5, 1.1.7.7 e 1.1.7.8 do Relatório de Auditoria da CGU/MG 201308605 e da Nota Técnica 940/2014/CGU-MG/CGU-PR. Cabe ressaltar que tal diligência foi motivada por sugestão proferida pelo Subprocurador do Ministério Público-TCU, Dr. Lucas Rocha Furtado, em seu parecer frente ao relatório de instrução emitido pela unidade técnica SECEX-MG sobre o processo em referência, conforme fluxo processual regular estatuído.

Na ocasião, o SEBRAE/MG por meio do ofício ASJUR-SEBRAE/MG-076/2015, de 22/05/2015, requereu ao Secretário da SECEX-MG a dilação do prazo assinalado por mais 15 (quinze) dias, de modo a permitir o posicionamento da Entidade perante aquele órgão. Ato contínuo, o Secretário da SECEX-MG emitiu o ofício 1080/2015-TCU/SECEX-MG, de 28/05/2015, natureza notificação, comunicando que, em atendimento à solicitação anterior, o prazo para atendimento da diligência foi prorrogado por mais 15 (quinze) dias, contados a partir do término do prazo inicialmente concedido, nos termos do parágrafo único do artigo 183 do Regimento Interno do TCU, findando-se, portanto, em 10/06/2015.

Fato é que em 10/06/2015 o SEBRAE/MG emitiu o ofício Direx.101.15 tecendo diversas considerações acerca do ofício em epígrafe, bem como encaminhou àquele órgão planilha formatada que conferia rastreabilidade aos documentos juntados no processo n.º TC 031.803/2013-0, além de manifestar que o Ministério Público pautou seu posicionamento no relatório emitido pela unidade técnica da SECEX-MG, que por sua vez deixou de analisar as considerações e documentação suporte colacionada pelo SEBRAE/MG, constantes dos autos do processo eletrônico, fundamentando-se em nota técnica desatualizada emitida pela CGU/MG. Por fim, reiterou pedido àquela Secretaria para que se aprofundasse a análise das manifestações e documentos a amparar a revisão do relatório.

Em 09/10/2015, a unidade técnica da SECEX-MG emitiu relatório sobre a nova análise realizada do processo em referência, submetendo os autos à consideração superior, reiterando proposta no sentido de que as contas de alguns responsáveis deveriam ser julgadas regulares com ressalva, com quitação, e de outros, regulares com quitação plena.

Cabe ressaltar que no dia 29/10/2015, o SEBRAE/MG enviou o ofício Direx.177.15 ao Secretário da SECEX-MG, por meio do qual encaminhou cópias dos seguintes documentos, que por sua vez foram inseridos no processo eletrônico em comento como “novos elementos da prestação de contas 2012”:

- ✓ Ofício n.º 15348/2015/CGU-MG/CGU-PR emitido em 02/07/2015 pela CGU/MG enviando ao SEBRAE/MG a análise do Plano de Providências Permanente – PPP – Gestão 2012;
- ✓ Ofício Direx.176.15, de 28/10/2015, emitido pelo SEBRAE/MG destinado à CGU/MG encaminhando as manifestações da entidade em relação ao PPP, em resposta ao ofício n.º 15348/2015/CGU-MG/CGU-PR.

No dia 18/11/2015, o Subprocurador do Ministério Público – TCU, Dr. Lucas Rocha Furtado, emitiu relatório destinado ao Ministro Relator, no qual informou que, enquanto o processo tramitava naquele Ministério Público, o SEBRAE/MG fez chegar aos autos novos elementos. Diante disso, sugeriu ao Ministro que decida sobre o retorno dos autos à SECEX-MG, para exame daqueles novos elementos. Fato é que em 30/11/2015 o Ministro Relator, Dr. José Múcio Monteiro, remeteu os autos à SECEX-MG para exame dos novos elementos apresentados pelo SEBRAE/MG, localização atual do processo conforme consultado no sítio eletrônico do TCU.

8.2 Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno (OCI)

- **Avaliação da Gestão 2012:** conforme Decisão Normativa TCU nº 124/2012, o SEBRAE/MG foi selecionado dentre as unidades jurisdicionadas cujas contas seriam julgadas pelo Tribunal de Contas da União, e, portanto, submetido à auditoria de gestão da CGU, em observância ao artigo 6º da referida norma. Esta auditoria teve início em 10/06/2013, conforme ofício nº 17057/CGU-MG/CGU-PR, de 07/06/2013. Os resultados desse trabalho foram consignados no Relatório de Auditoria Anual de Contas nº 201308605, emitido em 17/10/2013 pela Controladoria Geral da União, sendo que os achados daquela auditoria se referem aos processos de aquisições e contratações, recursos humanos, transferências voluntárias concedidas e patrimônio imobiliário.

Desde 2013, o SEBRAE/MG adotou mecanismos de controle e monitoramento das ações previstas no Plano de Providências Permanente – PPP, para atendimento às recomendações contidas no Relatório de Auditoria de Avaliação da Gestão 2012 elaborado pela CGU, além de manifestar junto aos órgãos fiscalizadores sobre os apontamentos para os quais a Entidade tem entendimento diferente da avaliação feita pela CGU. A seguir, apresentamos os números apurados com base no Monitoramento PPP:

Recomendações	2014	2015
Implementadas	31	28*
Não acatadas pelo SEBRAE/MG	08	08
Aguardando julgamento do TCU	03	03
Não Implementadas	07	09**
Excluída pela CGU	-	- 01***
Total	49	48

* Das 31 recomendações cumpridas pelo SEBRAE/MG em 2014, 03 foram contestadas pela CGU e reiteradas em 2015.

** Foram respondidas 07 recomendações na última manifestação do SEBRAE/MG quanto ao PPP, remetida em out/2015.

*** Houve uma recomendação que deixou de constar na última nota técnica emitida pela CGU em 2015.

Cabe ressaltar que o SEBRAE/MG ao manifestar sobre a atualização do PPP junto à Controladoria Geral da União tem, de forma proativa, encaminhado cópia dessa manifestação ao Tribunal de Contas da União - Secretaria de Controle Externo de Minas Gerais – SECEX-MG. Em análise das últimas movimentações do processo TC 031.803/2013-0, observa-se que a SECEX-MG reanalisou os 20 apontamentos pendentes de implementação, a pedido do Ministério Público - TCU, e emitiu relatório com sua

opinião sobre as contas do SEBRAE/MG, o qual foi submetido à apreciação superior. Feito isso, o Subprocurador do Ministério Público - TCU, após analisar tal relatório, emitiu parecer encaminhando o processo ao Ministro Relator do TCU para que este decidisse sobre o retorno dos autos à SECEX-MG, para exame de novos elementos apresentados pelo SEBRAE/MG. Ato contínuo, o Ministro Relator do TCU deliberou em 30/11/2015 pelo reenvio do processo à SECEX-MG, localização atual do mesmo conforme consultado no sítio eletrônico do TCU.

No exercício de 2015, a CGU/MG encaminhou ao SEBRAE/MG a Nota Técnica n.º 099/2015/CGU-MG/CGU-PR, de 22/01/2015, contemplando a análise da atualização do PPP e os novos prazos para atendimento. Na ocasião, o SEBRAE/MG optou pelo envio das manifestações atualizadas posteriormente, em função da inexistência de fatos novos em relação às manifestações anteriores. Por conseguinte, a Controladoria Geral da União emitiu Ofício n.º 15348/2015/CGU-MG/CGU-PR, de 02/07/2015, encaminhou novamente o PPP com as recomendações com prazo expirado.

Em resposta ao Ofício n.º 15348/2015/CGU-MG/CGU-PR, o SEBRAE/MG emitiu o ofício Direx.176.15, de 28/10/2015, protocolizado na CGU/MG na mesma data, manifestando sobre 07 recomendações das 20 recomendações constantes do Plano de Providências Permanente – PPP como pendentes de implementação.

Importante registrar que, dentre as recomendações ainda pendentes de atendimento na visão do órgão fiscalizador, salientamos que 08 recomendações continuam sendo consideradas pelo SEBRAE/MG como “não aplicáveis”, sobre as quais a Entidade já manifestou de forma recorrente à CGU, tendo apresentando em sua maioria farta documentação comprobatória que embasam essas manifestações. No entanto, o órgão fiscalizador tem mantido a posição de reiterar as recomendações por recusa não aceita. Ressalta-se ainda que o SEBRAE/MG optou por aguardar a análise e julgamento do TCU em relação a 03 recomendações que demonstra discordância.

Por fim, informamos que 02 recomendações que constavam na Nota Técnica n.º 099/2015/CGU-MG/CGU-PR, de 22/01/2015, por meio do qual a CGU encaminhou a sua última análise sobre o PPP, não foram incluídas no último Ofício n.º 15348/2015/CGU-MG/CGU-PR, de 02/07/2015, que reencaminhou o PPP contendo as recomendações com prazo vencido.

- **Avaliação da Gestão 2015:** conforme disposto na Decisão Normativa - TCU n.º 147, de 11/11/2015, o SEBRAE/MG não consta na relação das unidades prestadoras de contas cujos responsáveis terão que compor o processo de contas de 2015 para julgamento do Tribunal de Contas da União.
- **Monitoramento da Gestão 2015:** A CGU/MG realizou no decorrer do exercício o monitoramento (à distância) da gestão 2015 no SEBRAE/MG, conforme veiculado no ofício n.º 25804/2015/CGU-MG/CGU-PR, datado de 09/11/2015. Para tanto, encaminhou à Entidade 03 (três) planilhas eletrônicas para preenchimento de diversas informações sobre Recursos Humanos; Licitantes e Fornecedores, e Transferências Concedidas, referentes ao período de 01/01/2015 a 31/12/2015. Tais informações serão encaminhadas à CGU/MG em 2016, no prazo estipulado por aquele órgão.

Ressaltamos ainda que em 2013 a CGU/MG iniciou um trabalho de monitoramento da Feira do Empreendedor – Edição 2014, que resultou em diversas ações do órgão fiscalizador desde a instauração do processo licitatório pelo SEBRAE/MG até visita de

inspeção *in loco* durante a ocorrência da Feira, esta última ação com o propósito de certificar o cumprimento dos contratos celebrados entre o SEBRAE/MG e as empresas prestadoras de serviço, o que culminou na emissão da Nota de Auditoria nº 201400579/01 com registro de constatações e recomendações visando ao saneamento das falhas identificadas na execução dos mencionados contratos, e em especial com relação ao contrato firmado com a empresa Arte Visual Comunicação e Serviços Ltda.

Na ocasião, o SEBRAE/MG realizou análise minuciosa sobre o processo de contratação, bem como as contestações efetuadas pela empresa Arte Visual, e encaminhou ao órgão fiscalizador diversas considerações sobre a memória de cálculo e valores apresentados. Fato é que a CGU/MG reanalisou e acatou parte de tais considerações, conforme se observa no Ofício N° 15348/2015/CGU-MG/CGU-PR, de 02/07/2015, parte 2.

Por fim, no dia 23/10/2015 o SEBRAE/MG e a empresa devedora, Arte Visual Comunicação e Serviços Ltda., celebraram termo de confissão de dívida em cujo instrumento a referida empresa confessou dever, de forma definitiva e irrevogável, a importância de R\$43.415,62 decorrente do acerto relacionado ao Contrato – CPS nº 0047/2014, comprometendo-se a pagar tal valor em parcelas mensais e sucessivas de R\$7.235,94 sendo a primeira no dia 30/10/2015 e a última em 30 de março de 2016, corrigidas com base na variação do IGP-M a partir de 30/10/2015. Salientamos que, até o encerramento deste Relatório de Gestão, a empresa já havia pago ao SEBRAE/MG 05 das 06 parcelas definidas (83% do total).

Cumpramos também informar que, em 19/11/2015, a CGU/MG por meio do Ofício 26825/2015/CGU-MG/CGU-PR solicitou ao SEBRAE/MG diversas informações e documentos sobre a participação da Entidade na 26ª Feira Nacional de Artesanato – Edição 2015, promovida pelo Instituto Centro de Capacitação e Apoio ao Empreendedor – Centro Cape. Na ocasião, o SEBRAE/MG apresentou os documentos e esclarecimentos no prazo definido, no entanto, até o término do exercício, a CGU/MG não havia manifestado sobre tal solicitação.

8.3 Medidas administrativas para apuração de responsabilidade por dano ao Erário

Em 2015, não houve ocorrência de instauração de processo administrativo no SEBRAE/MG motivado por dano ao Erário.

8.4 Demonstração da conformidade do cronograma de pagamentos de obrigações com o disposto no art. 5º da Lei 8.666/1993

O item faz referência ao cronograma de pagamentos de obrigações em conformidade com o artigo 5º da Lei 8.666/1993, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

O Sebrae possui regulamento próprio de licitações e contratos, não estando sujeito à Lei 8.666/1993. Portanto, o conteúdo não se aplica ao Relatório de Gestão do SEBRAE.

9 ANEXOS E APÊNDICES

APÊNDICE 1 - Identificação da Unidade Jurisdicionada – Relatório de Gestão Individual

1.1 Poder e Órgão de Vinculação		
Poder: Executivo		
Órgão de Vinculação: Presidência da República		Código SIORG: Não se aplica
Identificação da Unidade Jurisdicionada		
Denominação completa: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais		
Denominação abreviada: SEBRAE/MG		
Código SIORG: Não se aplica	Código LOA: Não se aplica	Código SIAFI: Não se aplica
Situação: ativa		
Natureza Jurídica: Serviço Social Autônomo		CNPJ: 16.589.137/0001-63
Principal Atividade: Atividades de consultoria em gestão empresarial, exceto consultoria técnica específica.		Código CNAE: 70.20-4-00
Telefones/Fax de contato:	(031) 3379-9100	
E-mail: sebraemg@sebraemg.com.br		
Página na Internet: http://www.sebraemg.com.br		
Endereço Postal: Av. Barão Homem de Melo, 329. Nova Granada – Belo Horizonte/MG CEP: 30.431-285		
Normas relacionadas à Unidade Jurisdicionada		
Normas de criação e alteração da Unidade Jurisdicionada		
<ul style="list-style-type: none"> • Estatuto registrado no cartório Jero Oliva – Registro Civil das Pessoas Jurídicas, na cidade de Belo Horizonte, em 02/05/1991, sob o nº 58.293, em consonância com a Lei 8.029 de 12 de abril de 1990 e alterações posteriores, regulamentada por Decreto 99.570 de 09 de outubro de 1990. 		
Outras normas infralegais relacionadas à gestão e estrutura da Unidade Jurisdicionada		
<ul style="list-style-type: none"> • RE/CDE/018/2010 – Resolução do Conselho Deliberativo Estadual, de 28/07/2010, que aprova a alteração do Estatuto Social do SEBRAE/MG. • RE/CDE/010/2012 – Resolução do Conselho Deliberativo Estadual, de 30/03/2012, que aprova a Estrutura Organizacional do SEBRAE/MG e implementa a IN/CDE/001/2012 – Instrução Normativa do Conselho Deliberativo Estadual, de 30/03/2012. • RE/DSU/002/2015 – Resolução da Superintendência, de 14/04/2015, que aprova a IN/DIREX/001/2012-02 – Instrução Normativa da Diretoria Executiva, de 14/04/2015, que regulamenta a fixação das Unidades Regionais do SEBRAE/MG e respectivas Microrregiões. • RE/CDE/027/2015 – Resolução do Conselho Deliberativo Estadual, de 28/09/2015, que aprova a Alteração das Nomenclaturas das Diretorias. • RE/CDE/028/2015 – Resolução do Conselho Deliberativo Estadual, de 28/09/2015, que aprova a Estrutura Organizacional do SEBRAE/MG implementa a IN/CDE/001/2012-01 – Instrução Normativa do Conselho Deliberativo Estadual, de 28/09/2015. • RE/DSU/010/2015 – Resolução da Superintendência, de 28/09/2015, que aprova a IN/DIREX/001/2012-04 – Instrução Normativa da Diretoria Executiva, de 28/09/2015, que regulamenta a fixação das Unidades Regionais do SEBRAE/MG e respectivas Microrregiões. 		
Manuais e publicações relacionadas às atividades da Unidade Jurisdicionada		
<ul style="list-style-type: none"> • Direcionamento Estratégico do Sistema SEBRAE 2022; • Direcionamento Estratégico do SEBRAE/MG 2012 – 2016; • Manual da Metodologia de Gestão Estratégica Orientada para Resultados – GEOR; • Manual do Plano Plurianual e Orçamento do Sistema SEBRAE; • Indicadores e Metas do PPA 2015-2018; • Manual do Sistema de Gestão de Pessoas – SGP; • Outros manuais e publicações disponíveis no site www.sebraemg.com.br. 		

(Continua)

(Continuação)

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

APÊNDICE 2 – Informações sobre áreas ou subunidades estratégicas

Áreas / Subunidades Estratégicas	Competências	Titular	Cargo	Período de Atuação
Acesso a Inovação e Sustentabilidade	Disponibilizar produtos, serviços e informações de acesso a inovação e sustentabilidade.	Anízio Dutra Vieira	Analista Técnico III	01/01/2015 a 31/12/2015
Acesso a Mercados e Relações Internacionais	Desenvolver estratégias de inserção e manutenção nos mercados nacional e internacional, com foco na estruturação de ambientes favoráveis à geração de oportunidades de negócio.	Monica Xavier Segantini de Castro	Analista Técnico III	01/01/2015 a 19/07/2015
		Raquel Brasil Mendes Ferreira	Analista Técnico II	20/07/2015 a 23/08/2015 (Interina)
		Vera Helena Lopes	Analista Técnico III	24/08/2015 a 31/12/2015
Acesso a Serviços Financeiros	Articular, estimular e induzir a aproximação do sistema financeiro ao segmento das micro e pequenas empresas, para ampliar o acesso e reduzir os custos do crédito e demais serviços financeiros.	Alessandro Flavio Barbosa Chaves	Analista Técnico III	01/01/2015 a 31/12/2015
Administração e Finanças	Coordenar, controlar e gerir o orçamento, executar atividades financeiras, contábeis e fiscais, bem como promover suporte logístico e administrativo às unidades organizacionais, com foco na otimização dos resultados da organização	Fernando Soares Bragança	Analista Técnico III	01/01/2015 a 31/10/2015
Administração e Logística	Promover suporte logístico, administrativo e de infraestrutura às unidades organizacionais, com foco na otimização dos resultados da organização.	Marilene Fatima Neves Silva Villela	Analista Técnico III	01/11/2015 a 31/12/2015
Gestão Financeira	coordenar, controlar e gerir o orçamento, executar atividades financeiras, contábeis e fiscais, bem como subsidiar a Diretoria Executiva com informações para o processo decisório, com foco na maximização dos recursos econômicos e/ou financeiros gerados pela organização.	Fernando Soares Bragança	Analista Técnico III	01/11/2015 a 31/12/2015
Atendimento Coletivo Agronegócio	Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos produtores rurais, bem como das agroindústrias associadas aos agronegócios e desenvolver estratégias e ações coletivas que ampliem a capacitação gerencial e tecnológica desses atores, gerando resultados para as empresas.	Priscilla Magalhaes Gomes Lins	Analista Técnico III	01/01/2015 a 31/12/2015
Atendimento Coletivo Comércio, Serviços e Artesanato	Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas associadas aos setores do comércio e de serviços, bem como dos empreendedores do setor de artesanato.	Agmar Abdon Campos	Analista Técnico III	01/01/2015 a 31/12/2015

(Continua)

Áreas / Subunidades Estratégicas	Competências	Titular	Cargo	Período de Atuação
Atendimento Coletivo Indústria	Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável da indústria por meio de estratégias e ações coletivas que ampliem a capacitação gerencial e tecnológica, gerando resultados para as empresas.	Marise Xavier Brandão	Analista Técnico III	01/01/2015 a 06/11/2015
		Agmar Abdon Campos	Analista Técnico III	06/11/2015 a 22/11/2015 (Temporário)
		Leonardo Mol de Araujo	Analista Técnico III	23/11/2015 a 31/12/2015
Atendimento Individual ao Empreendedor	Promover orientação empresarial e disponibilizar produtos, serviços e informações, com foco na estruturação e operacionalização de canais de distribuição, próprios e parceiros, para atendimento ao cliente.	Monica Xavier Segantini de Castro	Analista Técnico III	20/07/2015 a 31/12/2015
Auditoria Interna	Assessorar a Diretoria e Unidades Organizacionais por meio da auditoria de seus processos, fundamentada no cumprimento do estatuto, do orçamento e das normas e legislação aplicável, com foco na transparência, segurança na execução de suas atividades e na gestão eficaz dos recursos.	Renato Cardoso Macedo	Analista Técnico III	01/01/2015 a 31/12/2015
Assessoria de Comunicação	Intermediar o relacionamento da instituição com seus públicos de interesses, utilizando as técnicas e práticas de jornalismo, publicidade, marketing e relações públicas, com foco na promoção da instituição como organismo indutor do desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas.	Maria Tereza Goulart Paradis	Analista Técnico III	01/01/2015 a 30/09/2015
Marketing e Comunicação	Intermediar o relacionamento da instituição com seus públicos de interesses, utilizando as técnicas e práticas de jornalismo, publicidade, marketing e relações públicas, com foco na promoção da instituição como organismo indutor do desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas.	Maria Teresa Goulart Paradis	Analista Técnico III	01/10/2015 a 31/12/2015
Desenvolvimento Territorial	Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos territórios por meio de estratégias e ações que ampliem a capacitação gerencial e tecnológica, gerando resultados para as empresas.	Francis Maria Lieven Anna Bossaert	Analista Técnico III	01/01/2015 a 30/09/2015
Educação, Empreendedorismo e Cooperativismo	Elaborar e disponibilizar soluções educacionais, com foco na universalização da educação empreendedora e desenvolver estratégias e ações coletivas para geração de negócios e aumento da competitividade, com foco na promoção do associativismo e cooperativismo.	Fabiana Ribeiro de Pinho	Analista Técnico III	01/01/2015 a 31/12/2015

(Continuação)

Áreas / Subunidades Estratégicas	Competências	Titular	Cargo	Período de Atuação
Estratégias e Diretrizes	Implantar e aperfeiçoar a gestão estratégica, por meio de assessoria à elaboração e monitoramento do plano plurianual, assessoria à gestão dos projetos e atividades e mensuração dos resultados daqueles, com foco na otimização dos resultados organizacionais.	Denílson Rodrigues de Almeida Rocha	Analista Técnico III	01/01/2015 a 30/09/2015
Gestão Estratégica	Implantar e aperfeiçoar a gestão estratégica, por meio de assessoria à elaboração e monitoramento do plano plurianual, assessoria à gestão dos projetos e atividades e mensuração dos resultados daqueles, com foco na otimização dos resultados organizacionais.	Denílson Rodrigues de Almeida Rocha	Analista Técnico III	01/10/2015 a 31/12/2015
Formação Gerencial	Promover a formação de sujeitos competentes em gestão por meio de práticas educacionais humanizadoras e inovadoras, visando o desenvolvimento do ser e da sociedade sustentável.	Ricardo Luiz Alves Pereira	Analista Técnico III	01/01/2015 a 31/12/2015
Gestão de Pessoas	Gerenciar os processos de provimento, organização dos espaços ocupacionais, monitoramento da cultura organizacional, avaliação de desempenho, reconhecimento e capacitação das pessoas, retenção e incremento das competências organizacionais, com foco na criação de um ambiente interno favorável ao trabalho colaborativo	Roberto Marinho Figueiroa Zica	Analista Técnico III	01/01/2015 a 31/12/2015
Inteligência Empresarial	Fundamentar os processos de gestão e tomada de decisão por meio de conhecimentos internos e externos à organização, incluindo a realização de estudos analíticos acerca das micro e pequenas empresas e seu ambiente de atuação, a estruturação de repositórios de informações estratégicas e o estímulo ao compartilhamento de ideias e experiências entre o corpo funcional.	Ricardo de Faria Leopoldo	Analista Técnico III	01/01/2015 a 05/11/2015
		Carolina Costa Xavier	Analista Técnico II	05/11/2015 a 31/12/2015 (Interina)
Jurídica	Assessorar juridicamente a Diretoria, Conselho Deliberativo Estadual e Unidades Organizacionais, assim como defender administrativa e judicialmente os interesses da instituição, com foco na legalidade dos processos.	Leonardo de Miranda Mendes Salomão	Analista Técnico III	01/01/2015 a 21/10/2015
		Aluísio Nogueira de Almeida	Analista Técnico II	21/10/2015 a 22/11/2015
		Fabiana Ribeiro Rosa	Analista Técnico III	23/11/2015 a 31/12/2015

(Continua)

Áreas / Subunidades Estratégicas	Competências	Titular	Cargo	Período de Atuação
Licitações, Contratações e Prestação de Contas	Assessorar as unidades organizacionais nos processos licitatórios e contratações, por meio da análise documental, da elaboração de termos de referência, editais e propostas, de orientações técnicas e legais, bem como, prover a organização de bens e serviços necessários à infra-estrutura da organização e ao desempenho das atividades operacionais, com foco na transparência da utilização de recursos e no atendimento à legislação.	Fabiana Ribeiro Rosa	Analista Técnico III	01/01/2015 a 22/11/2015
		Anderson Jairo Souza	Analista Técnico III	23/11/2015 a 31/12/2015
Políticas Públicas e Articulação Institucional	Criar e aprimorar ambientes legais e institucionais favoráveis, com foco no desenvolvimento de políticas públicas e no fortalecimento de sua representatividade nos diversos segmentos da sociedade.	Jefferson Ney Amaral	Analista Técnico III	01/01/2015 a 30/09/2015
Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial	Promover o desenvolvimento sustentável e uma maior competitividade dos territórios onde o SEBRAE atua visando criar um ambiente favorável ao fortalecimento dos pequenos negócios, em especial com atuação na organização do processo de desenvolvimento econômico, na articulação institucional, no aprimoramento das legislações e na implantação de modelos mais justos de geração de riquezas para o país.	Jefferson Ney Amaral	Analista Técnico III	01/10/2015 a 31/12/2015
Regional Centro	Contribuir para a criação e evolução sustentável das micro e pequenas empresas no estado de Minas Gerais, por meio do levantamento das demandas locais e execução de ações regionais.	Antonio Augusto V. de Freitas	Analista Técnico III	01/01/2015 a 31/12/2015
Regional Jequitinhonha e Mucuri	Contribuir para a criação e evolução sustentável das micro e pequenas empresas no estado de Minas Gerais, por meio do levantamento das demandas locais e execução de ações regionais.	Vera Helena Lopes	Analista Técnico III	01/01/2015 a 23/08/2015
		Jeferson Rodrigues Batalha	Analista Técnico I	24/08/2015 a 05/10/2015 (Interino)
		Rogério Nunes Fernandes	Analista Técnico III	06/10/2015 a 31/12/2015
Regional Noroeste	Contribuir para a criação e evolução sustentável das micro e pequenas empresas no estado de Minas Gerais, por meio do levantamento das demandas locais e execução de ações regionais.	William Rodrigues de Brito	Analista Técnico III	01/01/2015 a 30/09/2015
		Rosely Maria Soares Vaz	Analista Técnico II	01/10/2015 a 05/10/2015 (Interino)
		Marcos Geraldo Alves da Silva	Analista Técnico III	06/10/2015 a 31/12/2015

Áreas / Subunidades Estratégicas	Competências	Titular	Cargo	Período de Atuação
Regional Norte	Contribuir para a criação e evolução sustentável das micro e pequenas empresas no estado de Minas Gerais, por meio do levantamento das demandas locais e execução de ações regionais.	Cláudio Luiz de Souza Oliveira	Analista Técnico III	01/01/2015 a 31/12/2015
Regional Rio Doce	Contribuir para a criação e evolução sustentável das micro e pequenas empresas no estado de Minas Gerais, por meio do levantamento das demandas locais e execução de ações regionais.	Fabício Cesar Fernandes	Analista Técnico III	01/01/2015 a 31/12/2015
Regional Sul	Contribuir para a criação e evolução sustentável das micro e pequenas empresas no estado de Minas Gerais, por meio do levantamento das demandas locais e execução de ações regionais.	Juliano Cornélio	Analista Técnico III	01/01/2015 a 31/12/2015
Regional Triângulo	Contribuir para a criação e evolução sustentável das micro e pequenas empresas no estado de Minas Gerais, por meio do levantamento das demandas locais e execução de ações regionais.	Marden Márcio Magalhães	Analista Técnico III	01/01/2015 a 30/08/2015
		Marcus Marques Mendes	Analista Técnico II	31/08/2015 a 30/09/2015 (Interino)
		William Rodrigues de Brito	Analista Técnico III	01/10/2015 a 31/12/2015
Regional Zona da Mata	Contribuir para a criação e evolução sustentável das micro e pequenas empresas no estado de Minas Gerais, por meio do levantamento das demandas locais e execução de ações regionais.	João Roberto Marques Lobo	Analista Técnico III	01/01/2015 a 31/12/2015
Tecnologia da Informação	Prover recursos de informática e telemática, por meio da especificação, suporte e desenvolvimento, com foco em garantir agilidade e segurança para execução das atividades da organização	Cláudio Henrique da Silva Mello	Analista Técnico III	01/01/2015 a 31/12/2015

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

APÊNDICE 3 – caracterização dos instrumentos de transferências vigentes no exercício de referência

Unidade Concedente ou Contratante									
Nome: Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais - SEBRAE-MG									
CNPJ: 16.589.137/0001-63					UG/GESTÃO: Unidade de Licitações Contratações e Prestação de Contas				
Informações sobre as Transferências									
Modalidade	Nº do instrumento	Beneficiário	Valores Pactuados		Valores Repassados		Vigência		Situação
			Global	Contrapartida	No Exercício	Acumulado até o Exercício	Início	Fim	
1	0538/2007	19829498000128	26.750,00	0,00	6.750,00	23.750,00	01/08/2007	15/10/2015	4
1	0127/2009	05480378000153	0,00	0,00	0,00	0,00	21/05/2009	21/05/2017	1
1	0062/2010	06922630000108	0,00	0,00	0,00	0,00	05/02/2010	05/02/2015	1
1	0334/2010	42898825000115	0,00	0,00	0,00	0,00	08/03/2010	31/12/9999	1
1	0335/2010	06184184000173	0,00	0,00	0,00	0,00	27/05/2010	31/12/9999	1
1	0729/2010	11370545000106	238.609,00	0,00	34.000,00	145.100,03	13/09/2010	30/04/2016	1
1	0463/2011	00957404000178	0,00	0,00	0,00	0,00	15/07/2011	15/07/2016	1
1	0643/2011	38743035000193	0,00	0,00	0,00	0,00	23/09/2011	15/07/2016	1
1	0663/2011	21154877000107	0,00	0,00	0,00	0,00	25/11/2011	25/11/2016	1
1	1040/2012	20320503000151	345.000,00	0,00	90.000,00	255.000,00	21/09/2012	31/07/2015	4
1	1041/2012	00662065000100	215.200,00	0,00	0,00	159.640,00	21/09/2012	30/06/2015	2
1	1042/2012	24492860000158	184.560,00	0,00	50.868,00	184.560,00	21/09/2012	30/06/2015	4
1	1054/2012	42772319000185	325.884,00	0,00	84.978,91	322.097,91	21/09/2012	30/06/2015	4
1	1055/2012	26269977000283	303.444,00	0,00	0,00	225.911,00	21/09/2012	30/06/2015	4
1	1329/2012	24492886000104	330.000,00	0,00	76.384,89	316.384,89	14/12/2012	30/06/2015	4
1	0642/2013	00360305000104	0,00	0,00	0,00	0,00	01/08/2013	01/08/2018	1
1	0067/2014	23539463000121	0,00	0,00	0,00	0,00	11/02/2014	11/02/2016	1
1	0066/2014	14287499000174	0,00	0,00	0,00	0,00	12/02/2014	12/02/2016	1
1	0062/2014	17212069000181	0,00	0,00	0,00	0,00	01/03/2014	01/02/2019	1
1	0414/2014	17179359000170	0,00	0,00	0,00	0,00	01/07/2014	01/07/2019	1
1	0677/2014	12650699000114	268.653,00	0,00	0,00	78.000,00	10/08/2014	10/08/2017	1
1	0668/2014	00330845000145	0,00	0,00	0,00	0,00	13/08/2014	30/12/2015	1
1	0641/2014	24492860000158	127.121,28	43.500,48	55.634,80	83.620,80	20/08/2014	20/08/2016	1
1	0669/2014	17860164000191	169.691,40	59.728,20	0,00	66.000,00	20/08/2014	20/08/2016	1
1	0746/2014	25452301000187	169.285,72	65.325,72	0,00	75.000,00	20/08/2014	20/08/2016	1
1	0633/2014	20971057000145	0,00	0,00	0,00	0,00	25/08/2014	25/08/2019	1
1	0660/2014	17449612000169	0,00	0,00	0,00	0,00	30/08/2014	30/08/2019	1
1	0492/2014	05599094000180	0,00	0,00	0,00	0,00	01/09/2014	31/07/2018	1
1	0781/2014	05131076000170	101.269,70	52.068,00	0,00	39.201,70	10/10/2014	10/10/2016	1
1	0892/2014	27364462000144	0,00	0,00	0,00	0,00	13/10/2014	13/04/2015	1
1	0778/2014	07237373000120	0,00	0,00	0,00	0,00	15/10/2014	15/10/2015	1
1	0804/2014	17449612000169	660.192,00	198.057,60	138.640,32	462.134,40	15/10/2014	01/03/2015	4
1	0817/2014	17271982000159	381.406,56	114.421,98	0,00	190.395,24	17/10/2014	30/01/2015	4
1	0770/2014	04902015000104	148.180,00	44.454,00	2.130,94	2.130,94	31/10/2014	31/10/2016	1
1	0771/2014	21420856000196	193.530,00	66.530,00	0,00	63.500,00	31/10/2014	31/10/2016	1
1	0814/2014	23354848000114	145.215,00	43.820,00	70.976,50	70.976,50	31/10/2014	31/10/2016	1
1	0893/2014	29737103000110	0,00	0,00	0,00	0,00	01/11/2014	01/11/2015	1
1	0844/2014	16521155000103	147.010,00	48.600,00	70.000,00	70.000,00	10/11/2014	10/11/2016	1
1	0848/2014	23273204000100	214.425,00	66.715,00	0,00	0,00	10/11/2014	10/11/2016	1
1	0849/2014	00150991000199	95.400,00	30.000,00	50.000,00	50.000,00	10/11/2014	10/11/2016	1
1	0883/2014	65135691000186	51.500,00	15.450,00	10.815,00	36.050,00	14/11/2014	10/12/2015	4

(Continua)

Informações sobre as Transferências									
Modalidade	Nº do instrumento	Beneficiário	Valores Pactuados		Valores Repassados		Vigência		Situação
			Global	Contrapartida	No Exercício	Acumulado até o Exercício	Início	Fim	
1	0898/2014	22669915000127	125.522,00	43.140,00	0,00	0,00	20/11/2014	30/07/2015	6
1	0944/2014	17271982000159	439.400,00	219.700,00	0,00	0,00	03/12/2014	17/02/2015	4
1	0950/2014	24492860000158	72.000,00	0,00	64.800,00	64.800,00	05/12/2014	19/05/2016	1
1	0952/2014	07905127000107	98.467,00	0,00	0,00	0,00	10/12/2014	19/11/2015	5
1	0954/2014	18143164000133	109.215,00	0,00	87.372,00	87.372,00	15/12/2014	15/05/2016	1
1	0955/2014	00306770000167	79.110,00	0,00	63.288,00	63.288,00	15/12/2014	15/02/2016	1
1	0123/2015	18313817000185	0,00	0,00	0,00	0,00	28/02/2015	28/02/2017	1
1	0115/2015	38486817000194	0,00	0,00	0,00	0,00	13/03/2015	13/03/2017	1
1	0165/2015	17435793000174	1.214.286,00	364.286,00	850.000,00	850.000,00	25/03/2015	30/06/2015	4
1	0180/2015	03773700000107	1.750.000,00	525.000,00	1.225.000,00	1.225.000,00	30/03/2015	30/06/2015	4
1	0222/2015	17449612000169	643.250,00	192.975,00	447.755,00	447.755,00	15/04/2015	05/12/2015	4
1	0317/2015	02467871000145	116.400,00	35.400,00	40.500,00	40.500,00	04/05/2015	04/05/2017	1
1	0279/2015	17385840000112	0,00	0,00	0,00	0,00	08/05/2015	08/05/2019	1
1	0292/2015	16640765000126	88.613,00	26.583,90	61.968,90	61.968,90	08/05/2015	30/07/2015	4
1	0312/2015	17246661000102	457.655,92	137.296,77	293.707,05	293.707,05	15/05/2015	30/11/2015	4
1	0358/2015	17212069000181	0,00	0,00	0,00	0,00	20/05/2015	20/08/2015	1
1	0327/2015	13647223000197	0,00	0,00	0,00	0,00	21/05/2015	21/11/2016	1
1	0340/2015	19791581000155	0,00	0,00	0,00	0,00	21/05/2015	21/11/2016	1
1	0373/2015	03773834000128	1.428.573,00	428.573,00	1.000.000,00	1.000.000,00	09/06/2015	30/11/2015	4
1	0420/2015	16640765000126	469.486,00	140.845,80	328.290,20	328.290,20	18/06/2015	30/08/2015	4
1	0341/2015	00394494010018	0,00	0,00	0,00	0,00	26/06/2015	30/06/2017	1
1	0448/2015	18720938000141	210.977,73	69.998,28	0,00	0,00	30/06/2015	30/06/2017	1
1	0430/2015	04210060000190	0,00	0,00	0,00	0,00	01/07/2015	01/07/2025	1
1	0432/2015	04210060000190	0,00	0,00	0,00	0,00	01/07/2015	01/07/2025	1
1	0454/2015	17212069000181	68.362,54	21.977,54	37.108,00	37.108,00	08/07/2015	15/11/2015	4
1	0452/2015	23779275000170	149.040,00	49.034,16	100.005,84	100.005,84	10/07/2015	15/09/2015	4
1	0477/2015	11010877000180	198.100,00	65.000,00	0,00	0,00	15/07/2015	15/07/2017	1
1	0548/2015	24492886000104	141.150,00	54.000,00	52.290,00	52.290,00	15/07/2015	15/07/2017	1
1	0493/2015	17422056000137	0,00	0,00	0,00	0,00	27/07/2015	31/12/2015	1
1	0579/2015	03655675000167	0,00	0,00	0,00	0,00	27/07/2015	27/07/2020	1
1	0596/2015	23769185000107	171.000,00	0,00	171.000,00	171.000,00	29/07/2015	29/11/2015	4
1	0486/2015	64476781000178	215.000,00	65.000,00	150.000,00	150.000,00	31/07/2015	13/09/2015	4
1	0500/2015	03655675000167	0,00	0,00	0,00	0,00	01/08/2015	30/11/2015	1
1	0584/2015	25205162000197	125.522,00	43.140,00	0,00	0,00	03/08/2015	03/08/2017	1
1	0574/2015	17080078000166	69.317,74	21.020,00	0,00	0,00	10/08/2015	10/10/2016	1
1	0583/2015	17212069000181	916.721,19	275.016,36	593.329,81	593.329,81	14/08/2015	30/10/2015	4
1	0602/2015	17212069000181	70.000,00	21.000,00	49.000,00	49.000,00	24/08/2015	30/10/2015	4
1	0625/2015	17212069000181	295.548,10	88.664,43	181.678,86	181.678,86	28/08/2015	30/10/2015	4
1	0636/2015	17179359000170	31.088,10	9.326,43	21.761,67	21.761,67	05/09/2015	31/10/2015	4
1	0640/2015	03773834000128	423.301,43	131.495,43	291.806,00	291.806,00	08/09/2015	10/11/2015	4
1	0644/2015	17212069000181	1.500.000,00	450.000,00	1.044.372,70	1.044.372,70	09/09/2015	30/11/2015	4
1	0645/2015	06009956000130	130.000,00	39.000,00	91.000,00	91.000,00	10/09/2015	30/12/2015	4
1	0646/2015	17212069000181	25.600,00	7.680,00	15.680,00	15.680,00	11/09/2015	01/11/2015	4
1	0652/2015	17212069000181	91.731,50	27.519,45	51.369,64	51.369,64	15/09/2015	30/11/2015	4
1	0654/2015	17271982000159	93.687,75	30.916,96	62.770,79	62.770,79	15/09/2015	15/11/2015	4
1	0658/2015	03773834000128	571.428,56	171.428,56	399.999,96	399.999,96	17/09/2015	30/11/2015	4

Informações sobre as Transferências									
Modalidade	Nº do instrumento	Beneficiário	Valores Pactuados		Valores Repassados		Vigência		Situação
			Global	Contrapartida	No Exercício	Acumulado até o Exercício	Início	Fim	
1	0663/2015	17194853000104	937.500,00	187.500,00	750.000,00	750.000,00	18/09/2015	30/11/2015	4
1	0666/2015	17179359000170	125.936,59	37.780,98	88.155,61	88.155,61	21/09/2015	25/11/2015	4
1	0659/2015	17179359000170	132.892,00	39.867,60	93.024,40	93.024,40	23/09/2015	25/11/2015	4
1	0668/2015	16513178000176	0,00	0,00	0,00	0,00	24/09/2015	20/10/2015	1
1	0687/2015	17179359000170	309.787,73	92.936,32	216.851,41	216.851,41	30/09/2015	30/11/2015	4
1	0812/2015	05480378000153	0,00	0,00	0,00	0,00	01/10/2015	01/10/2020	1
1	0705/2015	17246661000102	198.500,00	59.550,00	111.160,00	111.160,00	05/10/2015	30/06/2016	1
1	0706/2015	03773700000107	1.750.000,00	525.000,00	1.225.000,00	1.225.000,00	05/10/2015	30/11/2015	4
1	0728/2015	17246661000102	291.000,21	87.300,06	200.857,83	200.857,83	09/10/2015	30/11/2015	4
1	0755/2015	17212069000181	260.051,13	78.015,34	176.656,56	176.656,56	14/10/2015	30/11/2015	4
1	0757/2015	17449612000169	841.519,00	252.455,70	588.923,75	588.923,75	15/10/2015	30/11/2015	4
1	0782/2015	21949888000183	0,00	0,00	0,00	0,00	26/10/2015	26/10/2016	1
1	0784/2015	17179359000170	429.262,00	128.778,60	240.386,72	240.386,72	10/11/2015	28/12/2015	4
1	0824/2015	00068353000123	413.538,44	120.225,10	193.025,10	193.025,10	01/12/2015	01/12/2017	1
1	0845/2015	31551765000143	0,00	0,00	0,00	0,00	14/12/2015	14/12/2017	1
1	0856/2015	17271982000159	69.838,30	20.951,49	0,00	0,00	28/12/2015	15/03/2016	1
1	0857/2015	16640765000126	50.451,00	15.135,31	0,00	0,00	30/12/2015	15/03/2016	1

LEGENDA

Modalidade:

- 1- Convênio
- 2- Contrato de Repasse
- 3- Termo de Cooperação
- 4- Termo de Compromisso

Situação da Transferência:

- 1- Adimplente
- 2- Inadimplente
- 3- Inadimplência Suspensa
- 4- Concluído
- 5- Excluído
- 6- Rescindido
- 7- Arquivado

Fonte: Unidade Licitações, Contratações e Prestação de Contas

<p>ATENÇÃO para a obs. ocorrida na Planilha A.5.3 - revisado, apresentado no Relatório de Gestão 2012:</p>	<p>Conforme orientação da Auditora da CGU, deveriam ter entrado nesse quadro TODOS os convênios vigentes em 2012, portanto, na revisão foram incluídos os Convênios apontados pela CGU como faltantes.</p>
--	--

APÊNDICE 4 – Dez maiores contratos firmados no exercício, detalhados por modalidade de licitação, por natureza e por elementos de despesa, abrangendo o nome/razão social, CPF/CNPJ e valor total

Número do Contrato	Razão Social	CPF / CNPJ	Valor do Contrato	Valor Pago em 2015	Modalidade	Natureza de Despesa	Objeto	Início vigência	Término vigência
0807/2015	STEFANINI CONSULTORIA E ASSESSORIA EM INFORMATICA S.A.	58069360000120	12.899.548,00	0,00	Pregão	Locação de Equipamentos	prestação de serviços de infraestrutura de Ponto Informatizado, incluindo fornecimento e manutenção técnica de equipamentos, montagem e operação de central de serviços (Service Desk),	19/11/2015	19/11/2019
0647/2015	ATRIUM EMPRESA DE VIAGENS E TURISMO LTDA	25898537000141	10.298.690,47	2.165.332,17	Pregão	Agência de viagens	PREGAO 16/2015 AGENCIA DE VIAGENS PASSAGEM AEREAS, MISSAO EMPRESARIAL E SERVIÇOS CORRELATOS NACIONALE INTERNACIONAL	21/09/2015	21/09/2016
0001/2016	ELLO SOLUÇÕES EM TECNOLOGIA LTDA	00949306000199	3.109.968,00	0,00	Pregão	Locação de Equipamentos	Locação máquinas multifuncionais para serviços de impressão, cópia e digitalização de documentos	07/01/2016	07/03/2020
0549/2015	PLANEJAR TERCEIRIZACAO E SERVICOS EIRELI	09169438000172	2.829.572,70	1.533.369,91	Dispensa	Serviço de Conservação e Limpeza	Contratação de empresa para prestação de serviços contínuos de limpeza, conservação, higienização, jardinagem, recepção, copa, vigilância (desarmada), manobra de veículos e zeladoria para as unidades do SEBRAE-MG em Belo Horizonte: Sede, Escola de Formação Gerencial - EFG, Plug Minas - Centro de Formação e Experimentação Digital, SEBRAE - Estoril, Regional Centro, Ponto de Atendimento Central (Shopping UAI), Casa da Economia Criativa (Circuito Cultural Praça da Liberdade) e PA Contagem - Ponto de Atendimento, com fornecimento de materiais e equipamentos necessários à execução dos serviços de limpeza, conservação, manutenção de jardins/vasos ornamentais, conforme especificado na Coleta de Preços, em anexo, pelo período de 06 (seis) meses, a contar de 06/08/2015, em caráter emergencial.	06/08/2015	06/02/2016
0224/2015	PLUMA TERCEIRIZACAO LTDA - ME	13668695000126	1.666.263,70	995.293,50	Pregão	Serviço de Conservação e Limpeza	Constitui objeto deste CONTRATO a prestação de serviços de conservação e limpeza, copa, portaria, recepção e serviços de contínuos (Office-boy/Mensageiro) para as Regionais/Microrregiões do SEBRAE-MG, considerando o emprego de mão de obra (servente/faxineira, porteiro, recepcionista, copeira e office boy), bem como fornecimento de materiais e equipamentos necessários à execução dos serviços, na TODAS AS REGIONAIS EXCETO JEQUITINHONHA E MUCURI, lote 8, conforme discriminado no Anexo I - Especificações Técnicas Mínimas dos Serviços, parte integrante CONTRATO	15/05/2015	15/05/2016

(Continua)

(Continuação)

Número do Contrato	Razão Social	CPF / CNPJ	Valor do Contrato	Valor Pago em 2015	Modalidade	Natureza de Despesa	Objeto	Início vigência	Término vigência
0202/2015	EMPRESA BRASILEIRA DE TECNOLOGIA E ADMINISTRACAO DE CONVENIOS HAAG.S.A.	03506307000157	1.400.820,60	543.933,14	Pregão	Cartão/Vale Combustível	Contratação de empresa especializada para prestação de serviços, em regime de não exclusividade, para fornecimento de vale combustível em forma de cartão magnético para gerenciamento e abastecimento com gasolina, álcool e diesel, em rede credenciada de postos de combustíveis, contemplando limpeza de veículos (ducha/limpeza interna) para a frota de veículos (locados ou próprios) do SEBRAE-MG, no Estado de Minas Gerais, bem como a implantação e operação de sistema integrado, disponibilizado on line com utilização de senha de segurança para gerenciamento e demanda, conforme discriminado no Instrumento Convocatório Modalidade Pregão nº 010/2015	12/04/2015	12/04/2016
0164/2015	DRIVE A INFORMATICA LTDA	00677870000108	1.286.000,00	1.208.909,21	Pregão	Aquisição de Equipamentos de Informática	Contratação de empresa, em regime de não exclusividade, para fornecimento de solução de conectividade de rede, incluindo equipamentos de rede do tipo switches, hardware, software, garantia e suporte, implantação e treinamento para o SEBRAE-MG, conforme especificado no Anexo I? Especificações Técnicas Mínimas dos Equipamentos e Serviços do Instrumento Convocatório Modalidade Pregão SEBRAE-MG nº 009/2015, parte integrante deste CONTRATO	11/04/2015	11/04/2018
0147/2015	CPM BRAXIS S.A.	65599953000597	1.189.440,00	647.782,77	Pregão	Serviço de Desenv. e Manutenção Sistemas	Contratação de empresa, em regime de não exclusividade, para prestação de serviços de manutenção corretiva e evolutiva do site de atendimento do SEBRAE-MG e dos hotspots/aplicativos da entidade, conforme informações constantes no Anexo I? Especificações Técnicas Mínimas dos Serviços do Instrumento Convocatório Modalidade Pregão nº 005/2015, parte integrante deste CONTRATO	04/04/2015	04/04/2016
0842/2015	BETANIA TANURE ASSOCIADOS LTDA.	05473119000103	1.140.000,00	152.000,00	Inexigibilidade	Serviço de Instrutoria	Implementação do Programa de Gestão da Cultura e do Estilo de Liderança no SEBRAE-MG	26/10/2015	26/01/2017
0278/2015	PLANEJAR TERCEIRIZACAO E SERVICOS EIRELI	09169438000172	1.010.673,87	772.636,49	Dispensa	Serviço de Conservação e Limpeza	Contratação de empresa para prestação de serviços contínuos de limpeza, conservação, higienização, jardinagem, recepção, copa, vigilância (desarmada), manobra de veículos e zeladoria para as unidades do SEBRAE-MG em Belo Horizonte: Sede, Escola de Formação Gerencial - EFG, Plug Minas - Centro de Formação e Experimentação Digital, SEBRAE - Estoril, Regional Centro, Ponto de Atendimento Central (Shopping UAI), Casa da Economia Criativa (Circuito Cultural Praça da Liberdade) e PA Contagem - Ponto de Atendimento, com fornecimento de materiais e equipamentos necessários à execução dos serviços de limpeza, conservação, manutenção de jardins/vasos ornamentais, conforme especificado na Coleta de Preços, em anexo, pelo período de 03 (três) meses, a contar de 06/05/2015, em caráter emergencial.	06/05/2015	06/08/2015

Fonte: Unidade Licitações, Contratações e Prestação de Contas

APÊNDICE 5 – Dez maiores favorecidos com despesas liquidadas no exercício, detalhados por modalidade de licitação, por natureza e por elementos de despesa, abrangendo o nome/razão social, CPF/CNPJ e valor total

Número do Contrato	Razão Social	CPF / CNPJ	Valor do Contrato	Valor Pago em 2015	Valor Total Pago no Contrato	Modalidade	Natureza de Despesa	Objeto	Início vigência	Término vigência
0394/2012	NEW PUBLICIDADE E COMUNICAÇÃO INTEGRADA LTDA	03391222000251	51.000.000,00	11.841.392,31	40.531.159,43	Concorrência	Serviço de Veiculação Publicitária	Contratação de agência de propaganda para prestação de serviços de publicidade, conforme especificado no Instrumento Convocatório, Concorrência 029/2011	02/04/2012	03/04/2017
0439/2012	TERMOESTE S/A - CONSTRUÇÕES E INSTALAÇÃO	02216521000106	69.565.952,18	10.587.094,76	69.016.754,18	Concorrência	Serviço de Arquitetura e Engenharia	Serviços de construção de edificação e reforma nas edificações existentes no terreno de propriedade do SEBRAE-MG, onde estão localizadas a Sede do SEBRAE-MG e a ETFG-BH, bem como alargamento de via pública, sob o regime de empreitada, por preço global, conforme especificações contidas no Instrumento Convocatório Concorrência - Tipo Menor Preço nº 033/2011	22/03/2012	29/01/2016
0433/2011	FUMSOFT-SOCIEDADE MINEIRA DE SOFTWARE	42772319000185	0,00	7.428.828,40	18.719.734,48	Inexigibilidade	Serviço de Consultoria	Prestação de serviços profissionais especializados de consultoria tecnológica para execução do Programa SEBRAEtec – Serviços em Inovação e Tecnologia, Regulamento 2011, nas seguintes linhas de apoio: Serviços Tecnológicos Básico, Serviços Tecnológicos Avançado, Inovação, NOVA, Indicação Geográfica - IGOs. Os serviços serão executados sob acompanhamento e de acordo com as solicitações que serão apresentadas pelo SEBRAE-MG à contratada. A contratada, de acordo com as solicitações do SEBRAE-MG, realizará a análise prévia das necessidades das micro e pequenas empresas, com vistas a apresentar um projeto que será a base para a prestação de serviços, desde que aprovado pelo SEBRAE-MG e assinado pelas partes. O projeto apresentado deverá ser elaborado de acordo com o modelo constante do Manual de Procedimentos Operacionais – Regulamento 2011. Fica estipulado, a partir da data de assinatura deste instrumento, que o modelo do projeto a ser aprovado pelo SEBRAE-MG, o Regulamento do Programa de Consultoria Tecnológica e respectivos manuais, são de conhecimento da contratada, disponibilizados através de arquivos, manuais impressos e no site do SEBRAE-MG	11/07/2011	31/12/2015
0668/2011	ATRIUM EMPRESA DE VIAGENS E TURISMO LTDA	25898537000141	19.598.653,60	4.988.648,76	19.150.692,46	Concorrência	Agência de viagens	serviços de reserva e compra de passagens aéreas, terrestres, marítimas e demais atividades correlatas, conforme discriminado no Instrumento Convocatório Concorrência SEBRAE-MG nº 024/2011, de 05/08/2011.	11/10/2011	20/09/2015
0700/2011	ARTE VISUAL COMUNICAÇÃO E SERVIÇOS	01207961000134	22.093.500,00	4.880.653,89	13.951.373,26	Concorrência	EVENTOS	sob demanda, em regime de não exclusividade, pela CONTRATADA ao SEBRAE-MG, de serviços de planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação de eventos com a viabilização de infraestrutura e fornecimento de apoio logístico, para atendimento a eventos realizados pelo SEBRAE-MG, em conformidade com os requisitos e condições especificadas no Instrumento Convocatório Concorrência no 008/2011, parte integrante deste CONTRATO.	27/11/2011	27/11/2016

(Continua)

(Continuação)

Número do Contrato	Razão Social	CPF / CNPJ	Valor do Contrato	Valor Pago em 2015	Valor Total Pago no Contrato	Modalidade	Natureza de Despesa	Objeto	Início vigência	Término vigência
0061/2014	SODEXO PASS DO BRASIL SERVICOS E COMERCIO S.A.	69034668000156	9.949.938,46	4.721.340,94	8.128.695,61	Concorrência	Fornecimento de Ticket	Contratação de empresa especializada para prestação de serviços, em regime de não exclusividade, de fornecimento de vale alimentação e refeição a serem utilizados pelos empregados do SEBRAE-MG no Estado de Minas Gerais, pelo período de 12 (doze) meses, conforme discriminado nos itens seguintes.	09/04/2014	09/04/2016
0509/2011	UNIMED BELO HORIZONTE COOPERATIVA DE TRABALHO MEDICO	16513178000176	16.956.147,92	4.057.194,17	13.020.876,42	Concorrência	Plano de Saúde	1.1-É objeto desta licitação a contratação de operadora de planos de assistência à saúde e odontológica, envolvendo: prestação de serviços de assistência médica, hospitalar, laboratorial e auxiliar de diagnóstico e tratamento, elaboração e execução de programas de prevenção a doenças e educação à saúde, na forma do artigo 1º, inciso I, na Lei Federal n.º 9656/98 e legislação complementar pertinente, com transporte aéreo-médico, destinados aos empregados, Presidente e Diretores do SEBRAE-MG, na condição de titulares, e seus cônjuges/companheiros, dependentes diretos e/ou legais, em todo o território nacional, cuja modalidade, desenho e perfil da população a ser assistida encontram-se detalhados no Anexo I ? Das Condições Gerais, do Instrumento Convocatório n° 010/2011	02/09/2011	29/08/2016
0701/2011	PANDA PROMOÇÕES E EVENTOS LTDA	16749178000170	25.637.812,50	3.983.159,60	17.914.573,56	Concorrência	EVENTOS	sob demanda, em regime de não exclusividade, pela CONTRATADA ao SEBRAE-MG, de serviços de planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação de eventos com a viabilização de infraestrutura e fornecimento de apoio logístico, para atendimento a eventos realizados pelo SEBRAE-MG, em conformidade com os requisitos e condições especificadas no Instrumento Convocatório Concorrência no 008/2011, parte integrante deste CONTRATO.	27/11/2011	27/11/2016

(Continua)

(Continuação)

Número do Contrato	Razão Social	CPF / CNPJ	Valor do Contrato	Valor Pago em 2015	Valor Total Pago no Contrato	Modalidade	Natureza de Despesa	Objeto	Início vigência	Término vigência
0309/2011	FUNDAÇÃO BIOMINAS	26269977000100	0,00	3.749.468,13	7.675.803,77	Inexigibilidade	Serviço de Consultoria	Prestação de serviços profissionais especializados de consultoria tecnológica para execução do Programa SEBRAEtec – Serviços em Inovação e Tecnologia, Regulamento 2011, nas seguintes linhas de apoio: Serviços Tecnológicos Básico Serviços Tecnológicos Avançado Inovação INOVA Indicação Geográfica - IGOs serviços serão executados sob acompanhamento e de acordo com as solicitações que serão apresentadas pelo SEBRAE-MG à contratada. A contratada, de acordo com as solicitações do SEBRAE-MG, realizará a análise prévia das necessidades das micro e pequenas empresas, com vistas a apresentar um projeto que será a base para a prestação de serviços, desde que aprovado pelo SEBRAE-MG e assinado pelas partes. O projeto apresentado deverá ser elaborado de acordo com o modelo constante do Manual de Procedimentos Operacionais – Regulamento 2011. Fica estipulado, a partir da data de assinatura deste instrumento, que o modelo do projeto a ser aprovado pelo SEBRAE-MG, o Regulamento do Programa de Consultoria Tecnológica e respectivos manuais, são de conhecimento da contratada, disponibilizados através de arquivos, manuais impressos e no site do SEBRAE-MG	01/06/2011	31/12/2015
0873/2013	ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE DESIGN	07951357000102	0,00	3.680.371,03	5.602.782,95	Inexigibilidade	Serviço de Consultoria	Prestação de serviços profissionais especializados de consultoria tecnológica para execução do Programa SEBRAEtec ? Serviços em Inovação e Tecnologia, Regulamento 2011, nas seguintes linhas de apoio: Serviços Tecnológicos Básico Serviços Tecnológicos Avançado Inovação INOVA Indicação Geográfica - IGOs serviços serão executados sob acompanhamento e de acordo com as solicitações que serão apresentadas pelo SEBRAE-MG à contratada. A contratada, de acordo com as solicitações do SEBRAE-MG, realizará a análise prévia das necessidades das micro e pequenas empresas, com vistas a apresentar um projeto que será a base para a prestação de serviços, desde que aprovado pelo SEBRAE-MG e assinado pelas partes. O projeto apresentado deverá ser elaborado de acordo com o modelo constante do Manual de Procedimentos Operacionais ? Regulamento 2011. Fica estipulado, a partir da data de assinatura deste instrumento, que o modelo do projeto a ser aprovado pelo SEBRAE-MG, o Regulamento do Programa de Consultoria Tecnológica e respectivos manuais, são de conhecimento da contratada, disponibilizados através de arquivos, manuais impressos e no site do SEBRAE-MG	01/11/2013	31/12/2015

Fonte: Unidade Licitações, Contratações e Prestação de Contas

APÊNDICE 6 – Dez empresas com maiores valores contratados pela entidade para execução de obras de engenharia, bem como os critérios para a escolha desses favorecidos

Número do Contrato	Razão Social	CPF / CNPJ	Valor do Contrato	Valor Pago em 2015	Valor Total Pago no Contrato	Objeto	Início vigência	Término vigência	Modalidade	Critério de Escolha
0439/2012	TERMOESTE S/A - CONSTRUÇÕES E INSTALAÇÃO	02216521000106	69.565.952,18	10.587.094,76	69.016.754,18	Serviços de construção de edificação e reforma nas edificações existentes no terreno de propriedade do SEBRAE-MG, onde estão localizadas a Sede do SEBRAE-MG e a ETFG-BH, bem como alargamento de via pública, sob o regime de empreitada, por preço global, conforme especificações contidas no Instrumento Convocatório Concorrência - Tipo Menor Preço nº 033/2011	22/03/2012	29/01/2016	Concorrência	Menor Preço
0905/2012	GRAPHY ENGENHARIA LTDA	04358100000145	1.323.669,15	293.249,13	1.316.284,67	fiscalização de execução da obra de construção e reforma nas edificações existentes no terreno onde estão localizadas a Sede do SEBRAE-MG e a ETFG-BH, bem como alargamento de via pública, observados os projetos específicos.	01/08/2012	15/08/2015	Concorrência	Menor Preço
0717/2012	SOUKI ENGENHARIA LTDA ME	13851080000130	745.205,83	74.508,63	683.685,50	Acompanhamento de execução da obra de construção e reforma nas edificações existentes no terreno de propriedade do SEBRAE-MG, onde estão localizadas a Sede do SEBRAE-MG e a Escola Técnica de Formação Gerencial de Belo Horizonte - ETFG-BH, bem como alargamento de via pública e consultoria na adequação e na conciliação técnica dos projetos executivos e básicos em decorrência de eventuais intercorrências na execução da referida obra.	04/06/2012	04/02/2016	Concorrência	Menor Preço
0843/2013	MAB ARQUITETURA E URBANISMO LTDA - EPP	05361216000104	440.229,60	159.653,81	314.000,98	Contratação de empresa(s) especializada, em regime de não exclusividade, para prestação de serviços de arquitetura a serem prestados no Estado de Minas Gerais	16/10/2013	16/04/2016	Concorrência	Menor Preço
0842/2013	PROTOTIPO ARQUITETURA E DESIGN LTDA - EP	05748506000105	403.942,43	63.522,34	167.008,84	Contratação de empresa(s) especializada, em regime de não exclusividade, para prestação de serviços de arquitetura a serem prestados no Estado de Minas Gerais	16/10/2013	16/10/2016	Concorrência	Menor Preço

(Continua)

(Continuação)

Número do Contrato	Razão Social	CPF / CNPJ	Valor do Contrato	Valor Pago em 2015	Valor Total Pago no Contrato	Objeto	Início vigência	Término vigência	Modalidade	Critério de Escolha
0486/2013	ANDREONI DA SILVA PRUDENCIO	09814755000102	316.600,00	12.100,00	185.850,00	Serviços de revisões e alterações do projeto arquitetônico e compatibilização deste com os projetos complementares da obra de ampliação da Sede do SEBRAE/MG, bem como visitas técnicas à mesma.	10/06/2013	26/06/2015	Inexigibilidade	Art. 10 do Regulamento de Licitações e de Contratos do Sistema Sebrae - Inexigibilidade tendo em vista a contratação para revisões e/ou alterações de projeto arquitetônico e compatibilização deste com os projetos complementares da obra da mesma empresa contratada para elaboração do referido projeto (art. 18 da Lei 5.194/66 - caso alterações sejam efetuadas por outro profissional, cessaria a responsabilidade do autor do projeto, sendo essa responsabilidade transferida para o profissional autor das alterações). A contratação atende aos princípios da economicidade, eficiência administrativa e celeridade.
0985/2012	CLAM ENGENHARIA LTDA	01955846000148	88.850,00	17.400,00	88.850,00	Serviço especializado para atendimento às condicionantes ambientais do Certificado de Licença de Implantação nº 1981/09 de 16/10/2009 emitido pela Secretaria Municipal de Meio Ambiente/ Conselho Municipal de Meio Ambiente, para a implantação da obra de ampliação da Sede do SEBRAE/MG	27/08/2012	25/08/2015	Dispensa	Menor Preço
0885/2014	MONTELE INDUSTRIA DE ELEVADORES LTDA	17609256000101	72.937,00	72.937,00	72.937,00	Aquisição Instalação de equipamento: Elevador Modelo EL 2000 e Remoção do elevador existente localizado na EFG. Modelo 2913 Capacidade: 225KG(03 passageiros)Número de paradas. 03Número de acesso. 03Cabina com dimensões ideais para o uso unifamiliar e de acessibilidade conforme norma ABNT NBR, 12.892.2009, possui painel tipo totem em aço inox, botões eletrônicos iluminados do tipo micro-contato com identificação de pavimento em braile, display indicador de pavimento, botão de alarme e intercomunicador, iluminação interna por feixes de LED, dotado de sistema de emergência em caso de queda de energia.Dimensões: 0,90x1,30x2,00m.(LxPxA)Percurso Total: 680,00cmLargura da caixa de corrida:130,00cmProfundidade da caixa de corrida:165,00cmPoço. 60cmPé direito da última parada. 360cmDimensões da casa de máquina. 200,00cm(altura)x130,00cm (largura)x 165,00cm (profundidade).Energia elétrica. 220v trifásica	01/12/2014	01/05/2015	Inexigibilidade	Art. 10 do Regulamento de Licitações e de Contratos do Sistema Sebrae - Inexigibilidade tendo em vista a Caquisição de materiais, equipamentos ou diretamento do produtor ou fornecedor exclusivo

(Continua)

(Continuação)

Número do Contrato	Razão Social	CPF / CNPJ	Valor do Contrato	Valor Pago em 2015	Valor Total Pago no Contrato	Objeto	Início vigência	Término vigência	Modalidade	Critério de Escolha
0970/2014	GTG ENGENHARIA CONSULTORIA & LOCAÇÃO DE EQUIPAMENTOS LTDA - ME	19501576000160	72.014,49	0,00	0,00	Contratação de empresa especializada, em regime de não exclusividade, para execução de obras de engenharia, consistindo na reforma interna do sobrado localizado em Ouro Preto, na Praça Tiradentes, 114, esquina de Rua Direita, Centro, para as futuras instalações do Centro de Serviços de Turismo do Sebrae Minas, sob regime do menor preço global, por empreitada, com fornecimentos de material e mão de obras especializada, observados os projetos e croquis específicos elaborados pelo arquiteto André Macedo de Paula, que compuseram o memorial descritivo para coleta de propostas, em anexo.	23/12/2014	30/07/2015	Dispensa	Menor Preço
0968/2014	VAGNER MARCOS FRANCISCO 05100557613	12400872000126	35.844,80	35.844,80	35.844,80	Fornecimento de toda a mão de obra e material, para serviço de pintura nas salas de aula, administrativas, banheiros, pátio, biblioteca, portas e corrimãos da Escola de Formação Gerencial. Serviço deverá ser executado a partir do dia 10/01/2015, entregue até o dia 27/01/2015. A despesa deverá ser contabilizada no orçamento do exercício de 2015. As cores originais da EFG, deverão ser obedecidas.	10/01/2015	20/05/2015	Dispensa	Menor Preço
0600/2013	CYRO CARLOS BONETTO SILVA - ME	09449530000196	26.800,00	8.450,00	8.450,00	Serviços de revisões e alterações do projeto das instalações hidráulicas e sanitárias e compatibilização deste com os demais projetos da obra de ampliação da Sede do SEBRAE/MG, localizada na Av. Barão Homem de Melo, nº 329, bairro Nova Granada em Belo Horizonte-MG, bem como visitas técnicas à mesma.	17/07/2013	17/11/2014	Inexigibilidade	Art. 10 do Regulamento de Licitações e de Contratos do Sistema Sebrae - Inexigibilidade tendo em vista a contratação para revisões e alterações do projeto as instalações hidráulicas e sanitárias e compatibilização desde com os demais projetos da mesma empresa contratada para a elaboração do referido projeto (art. 18 da Lei 5.194/66 - caso alterações sejam efetuadas por outro profissional, cessaria a responsabilidade do autor do projeto, sendo essa responsabilidade transferida para o profissional autor das alterações). A contratação atende aos princípios da economicidade, eficiência administrativa e celeridade.

Fonte: Unidade Licitações, Contratações e Prestação de Contas

APÊNDICE 7 – Relação de Dirigentes e Conselheiros

Nome	Segmento	Entidade	Função	Período de Gestão	
				Início	Fim
Otaviano Amantea de Souza Campos	Bancário – Economia Mista	BB	Ex-Conselheiro Titular	01/01/2015	26/04/2015
Rinaldo Lima Oliveira	Bancário – Economia Mista	BB	Ex-Conselheiro Suplente	01/01/2015	26/04/2015
Reinaldo Kazufumi Yokoyama	Bancário – Economia Mista	BB	Conselheiro Titular	27/04/2015	31/12/2015
Wagner Fonseca de Lacerda Bernardes	Bancário – Economia Mista	BB	Conselheiro Suplente	27/04/2015	31/12/2015
Iran Almeida Pordeus	Bancário – Economia Mista	BDMG	Ex-Conselheiro Titular	01/01/2015	16/01/2015
Júlio Onofre Mendes de Oliveira	Bancário – Economia Mista	BDMG	Ex-Conselheiro Suplente	01/01/2015	16/01/2015
			Ex-Conselheiro Titular	17/01/2015	26/02/2015
Marcela Amorim Brant	Bancário – Economia Mista	BDMG	Ex-Conselheira Suplente	17/01/2015	26/02/2015
Marco Aurélio Crocco Afonso	Bancário – Economia Mista	BDMG	Conselheiro Titular	27/02/2015	31/12/2015
Tadeu Barreto Guimarães	Bancário – Economia Mista	BDMG	Conselheiro Suplente	27/02/2015	26/04/2015
Otávio Silva Camargo	Bancário – Economia Mista	BDMG	Conselheiro Suplente	27/04/2015	31/12/2015
Bruno Selmi Dei Falci	Comércio	CDL/BH	Conselheiro Titular	01/01/2015	31/12/2015
Marcelo de Souza e Silva	Comércio	CDL/BH	Conselheiro Suplente	01/01/2015	31/12/2015
Rômulo Martins de Freitas	Bancário - Estatal	CEF	Conselheiro Titular	01/01/2015	21/12/2015
Ronaldo José Gouveia Roggini	Bancário - Estatal	CEF	Conselheiro Suplente	01/01/2015	31/12/2015
José Agostinho da Silveira Neto	Indústria	CIEMG	Conselheiro Titular	01/01/2015	31/12/2015
Arquimedes Wagner Brandão de Oliveira	Indústria	CIEMG	Conselheiro Suplente	01/01/2015	16/01/2015
Marcos Antônio Gonçalves Salomão	Indústria	CIEMG	Conselheiro Suplente	17/01/2015	31/12/2015
Marcos de Abreu e Silva	Agronegócios	FAEMG	Conselheiro Titular	01/01/2015	16/01/2015
João Roberto Puliti	Agronegócios	FAEMG	Conselheiro Suplente	01/01/2015	16/01/2015
Rodrigo Sant’Anna Alvim	Agronegócios	FAEMG	Conselheiro Titular	17/01/2015	31/12/2015
Breno Pereira de Mesquita	Agronegócios	FAEMG	Conselheiro Suplente	17/01/2015	31/12/2015
Evaldo Ferreira Vilela	Desenvolvimento Científico e Tecnológico	FAPEMIG	Conselheiro Titular	01/01/2015	31/12/2015
Alexsander da Silva Rocha	Desenvolvimento Científico e Tecnológico	FAPEMIG	Conselheiro Suplente	27/02/2015	31/12/2015
Lázaro Luiz Gonzaga	Comércio e Serviços	FECOMERCIO	Ex-Presidente do Conselho	01/01/2015	16/01/2015
			Conselheiro Titular	17/01/2015	31/12/2015
Rony Anderson de Andrade Resende	Comércio e Serviços	FECOMERCIO	Conselheiro Suplente	01/01/2015	31/12/2015
Emílio Cesar Ribeiro Parolini	Comércio e Serviços	FEDERAMINAS	Conselheiro Titular	01/01/2015	31/12/2015
Wander Luis Silva	Comércio e Serviços	FEDERAMINAS	Conselheiro Suplente	01/01/2015	31/12/2015

(Continua)

(Continuação)

Nome	Segmento	Entidade	Função	Período de Gestão	
				Início	Fim
Olavo Machado Júnior	Indústria	FIEMG	Conselheiro Titular	01/01/2015	16/01/2015
			Presidente do Conselho	17/01/2015	31/12/2015
Edson Gonçalves de Sales	Indústria	FIEMG	Conselheiro Suplente	01/01/2015	31/12/2015
Monica Neves Cordeiro	Desenvolvimento Econômico e Social	INDI	Ex-Conselheira Titular	01/01/2015	26/04/2015
Paulo Eduardo Fernandes Almeida	Desenvolvimento Econômico e Social	INDI	Ex-Conselheiro Suplente	01/01/2015	26/04/2015
Cristiane Amaral Serpa	Desenvolvimento Econômico e Social	INDI	Conselheira Titular	27/04/2015	31/12/2015
Luiz Carlos Batista Machado	Desenvolvimento Econômico e Social	INDI	Ex-Conselheiro Suplente	27/04/2015	24/05/2015
José Caldeirani Filho	Desenvolvimento Econômico e Social	INDI	Conselheiro Suplente	25/05/2015	31/12/2015
Ronaldo Ernesto Scucato	Cooperativismo	OCEMG	Conselheiro Titular	01/01/2015	31/12/2015
Geraldo Magela da Silva	Cooperativismo	OCEMG	Ex-Conselheiro Suplente	01/01/2015	26/04/2015
Isabela Chenna Perez	Cooperativismo	OCEMG	Conselheira Suplente	27/04/2015	31/12/2015
Fernanda Maciel Mamar Aragão Carneiro	Serviços	SEBRAE	Conselheira Titular	01/01/2015	31/12/2015
Ronaldo Donizetti Pozza	Serviços	SEBRAE	Conselheiro Suplente	27/04/2015	31/12/2015
Antônio Eduardo Macedo Soares de Paula Leite Júnior	Desenvolvimento Econômico	SEDE	Ex-Conselheiro Titular	01/01/2015	26/02/2015
Fernanda Cimini Salles	Desenvolvimento Econômico	SEDE	Ex-Conselheira Suplente	01/01/2015	26/02/2015
Altamir de Araújo Rôso Filho	Desenvolvimento Econômico	SEDE	Conselheiro Titular	27/02/2015	31/12/2015
Dênis Kleber Gomide Leite	Desenvolvimento Econômico	SEDE	Conselheira Suplente	27/02/2015	31/12/2015
Afonso Maria Rocha	Serviços	SEBRAE Minas	Diretor Superintendente	01/01/2015	31/12/2015
Luiz Márcio Haddad Pereira Santos	Serviços	SEBRAE Minas	Ex-Diretor Técnico	01/01/2015	16/01/2015
Fábio Veras de Souza	Serviços	SEBRAE Minas	Ex-Diretor de Operações	01/01/2015	16/01/2015
			Ex-Diretor Técnico	17/01/2015	30/08/2015
Anderson Costa Cabido	Serviços	SEBRAE Minas	Diretor de Operações	17/01/2015	30/09/2015
			Diretor Técnico	01/10/2015	31/12/2015
Marden Márcio Magalhães	Serviços	SEBRAE Minas	Diretor Técnico	31/08/2015	30/09/2015
			Diretor de Operações	01/10/2015	31/12/2015

Fonte: Secretaria Executiva do SEBRAE/MG

Considerações:

- 1) CEF – Titularidade
A CEF, através do Ofício nº157/2015/SR CENTRO MINAS, de 18/12/2015, protocolado na Secretaria Executiva do SEBRAE/MG, em 21/12/2015, informou que o Conselheiro Titular, Dr. Rômulo Martins de Freitas não compõem mais este Conselho e que fará nova indicação oportunamente.
- 2) FAPEMIG – Suplência
Não há indicação de representante suplente, pela FAPEMIG, no período entre 18/12/2014 à 26/02/2015, conforme manifestação oficial realizada por esta Fundação através da correspondência OF.PRE. 142/2014 de 18/12/2015.
- 3) SEBRAE/NA – Suplência
Não há indicação de representante suplente, pelo SEBRAE NACIONAL, no período entre 19/12/2014 à 26/04/2015, conforme manifestação oficial realizada através da correspondência CTA/CDN/PRES.020/2014, de 19/12/2014.



- 4) A estrutura organizacional do SEBRAE/MG, instrumentalizada através da IN/CDE/001/2012-01, em 01/10/2015 alterou a nomenclatura dos cargos dos Diretores Anderson Costa Cabido e Marden Márcio Magalhães.

APÊNDICE 8 – Composição dos colegiados

	Conselho Deliberativo Estadual (CDE)	Conselho Fiscal (CF)	Diretoria Executiva
Composição	15 (quinze) conselheiros titulares e respectivos suplentes.	03 (três) membros efetivos e 03 (três) suplentes.	01 (um) diretor superintendente e 02 (dois) diretores.
Exigências	<p>a) Pessoas físicas e capazes civilmente, representantes de cada um dos associados instituidores do SEBRAE/MG, relacionados no art.8º do Estatuto Social, indicados por estes, a quem representarão no CDE;</p> <p>b) Exercício pessoal das atribuições, não sendo permitido se fazer representar por procuradores ou prepostos;</p> <p>c) O Presidente do CDE é eleito entre os conselheiros titulares do CDE, por meio de voto concorde de no mínimo 08 membros, em reunião especialmente convocada para este fim, nos termos do que determina o inciso I do art. 13 do Estatuto Social do SEBRAE/MG;</p> <p>d) Para o cargo de Presidente do CDE, em caso de vacância ou impedimento definitivo, deverá ser feita eleição extraordinária para preenchimento do cargo, para complementação do mandato. Enquanto não realizada a eleição extraordinária e empossado o eleito, o Vice-Presidente, interinamente, assumirá a Presidência. Não havendo Vice-Presidente, a Presidência será temporariamente exercida pelo conselheiro mais antigo ou, no caso de empate, pelo de maior idade;</p> <p>e) Retirada a indicação do associado instituidor representado, ou findo o prazo do mandato, cessa, de pleno direito, a participação no CDE do titular ou de seu respectivo suplente.</p>	<p>a) Pessoas físicas capazes civilmente, diplomadas em curso de nível universitário, residentes no País, eleitas pelo CDE, indicadas pelas entidades instituidoras do SEBRAE/MG, sendo, necessariamente, pessoas diferentes daquelas integrantes do CDE;</p> <p>b) Pessoas não empregadas do SEBRAE/MG;</p> <p>c) Pessoas que não tenham assento em outros colegiados do SEBRAE/MG;</p> <p>d) Pessoas não indicadas pelo associado instituidor que detenha a Presidência do CDE;</p> <p>e) Pessoas que não figurem como conselheira do CDE ou que seja cônjuge dos seus dirigentes ou parente destes até o terceiro grau;</p>	<p>a) Eleitos pelo CDE, inclusive nos casos de vacância em qualquer dos cargos da Diretoria Executiva, ocasião em que os substitutos completarão o mandato;</p> <p>b) Em caso de afastamento temporário, os diretores substituir-se-ão entre si, devendo ser informado a respeito o Presidente do CDE quando se tratar de Diretor-Superintendente;</p>
Representação	<p>a) Olavo Machado Júnior – Presidente do CDE – FIEMG - Titular;</p> <p>b) Reinaldo Kazafumi Yokoyama – Banco do Brasil S/A - Titular;</p> <p>c) Wagner Fonseca de Lacerda Bernardes – Banco do Brasil S/A - Suplente;</p> <p>d) Marco Aurélio Crocco Agonso – BDMG- Titular;</p> <p>e) Otavio Silva Camargo – BDMG – Suplente;</p> <p>f) Bruno Selmi Dei Falci – CDL/BH - Titular;</p> <p>g) Marcelo Sousa e Silva – CDL/BH - Suplente;</p>	<p>a) Heli de Oliveira Penido – Presidente do CF – Titular;</p> <p>b) Domingos Gatti Bavuso – Titular;</p> <p>c) Raimundo Sérgio Campos – Titular;</p> <p>d) Alfeu Fretas Abreu – Suplente;</p> <p>e) Daisy das Graças Fernandes – Suplente;</p> <p>f) Rosane Ferraz Venturi Bitencourt – Suplente.</p>	<p>a) Diretor Superintendente: Afonso Maria Rocha;</p> <p>b) Diretor Técnico: Anderson Costa Cabido;</p> <p>c) Diretor de Operações: Marden Márcio Magalhães</p>

	<p> h) Cargo vago temporariamente – CEF - Titular; i) Ronaldo José Gouvea Roggini – CEF - Suplente; j) José Agostinho da Silveira Neto – CIEMG - Titular; k) Marco Antônio Gonçalves Salomão – CIEMG - Suplente; l) Rodrigo Sant’Anna Alvim – FAEMG - Titular; m) Breno Pereira de Mesquita – FAEMG - Suplente; n) Evaldo Ferreira Vilela – FAPEMIG - Titular; o) Alexander da Silva Rocha – FAPEMIG - Suplente; p) Lázaro Luiz Gonzaga – FECOMÉRCIO - Titular; q) Rony Anderson de Andrade Rezende – FECOMÉRCIO - Suplente; r) Emílio César Ribeiro Parolini – FEDERAMINAS - Titular; s) Wander Luis Silva – FEDERAMINAS - Suplente; t) Edson Gonçalves de Sales – FIEMG - Suplente; u) Cristiane Amaral Serpa – INDI - Titular; v) José Caldeirani Filho – INDI - Suplente; w) Ronaldo Donizetti Pozza – OCEMG - Titular; x) Isabela Chenna Pérez – OCEMG - Suplente; y) Fernanda Maciel Mamar Aragão – SEBRAE - Titular; z) Ronaldo Donizetti Pozza – SEBRAE - Suplente; aa) Altamir de Araújo Rôso Filho – SEDE - Titular; bb) Dênis Kleber Gomide Leite – SEDE - Suplente. </p> <p> A Fundação Centro Tecnológico de Minas Gerais – CETEC, como um dos associados instituidores do SEBRAE/MG, foi incorporado pelo Instituto de Geociências Aplicadas – IGA, nos termos do art. 1º da Lei Estadual nº 21.081/2013. Até o término do exercício de 2015, ainda não havia sido definido qual órgão substituirá a referida entidade associativa. </p>		
--	---	--	--

Fonte: Unidade Jurídica

APÊNDICE 9 – Papéis e Processo de Escolha de Dirigentes

	Conselho Deliberativo Estadual (CDE)	Conselho Fiscal (CF)	Diretoria Executiva
Papéis e Processos de Escolha de dirigentes	<p>a) eleger, dentre os conselheiros titulares, com o voto concorde, no mínimo, de 08 (oito) conselheiros, o seu Presidente, em reunião especialmente convocada para esse fim;</p> <p>b) eleger, com o voto concorde, no mínimo, de 08 (oito) conselheiros, o Diretor-Superintendente, os demais Diretores do SEBRAE/MG e os membros titulares do Conselho Fiscal e respectivos suplentes, em reunião especialmente convocada para esse fim;</p> <p>c) destituir ad nutum ou em decorrência da representação de que trata o § 7º do art. 13 do Estatuto do SEBRAE/MG, com o voto concorde, no mínimo, de 10 (dez) conselheiros, em reunião especialmente convocada para este fim, o Diretor-Superintendente, qualquer dos demais Diretores ou qualquer dos membros do Conselho Fiscal, titular ou suplente;</p> <p>d) aprovar a discriminação das áreas de atuação setorial dos membros da Diretoria Executiva, salvo se esta matéria já estiver contida no Regimento Interno do SEBRAE/MG;</p> <p>e) fixar a remuneração dos membros da Diretoria Executiva, que levará em conta a realidade regional e que não poderá exceder à paga pelo SEBRAE;</p> <p>f) elaborar e aprovar o Regimento Interno do próprio CDE;</p> <p>g) aprovar o Regimento Interno do Conselho Fiscal;</p> <p>h) aprovar o Regimento Interno do SEBRAE/MG;</p> <p>i) decidir sobre as políticas, diretrizes e prioridades de aplicação de recursos, em consonância com as deliberações do CDN;</p> <p>j) aprovar o Plano Plurianual e o Orçamento Anual, bem como as alterações que se fizerem necessárias, a serem encaminhados ao CDN para que este, após consolidação e inserção de tais peças nas</p>	<p>a) cumprir e fazer cumprir o Estatuto Social do SEBRAE/MG;</p> <p>b) eleger o seu Presidente;</p> <p>c) elaborar proposta de seu Regimento Interno e submetê-la ao CDE;</p> <p>d) examinar e emitir parecer sobre as demonstrações financeiras e prestações de contas anuais do SEBRAE/MG;</p> <p>e) emitir pareceres sobre balancetes de verificação ou realizar exames específicos, sempre que o CDE solicitar;</p> <p>f) emitir parecer, quando solicitado pelo CDE, sobre a alienação ou oneração de bens imóveis;</p> <p>g) acompanhar a implementação, se for o caso, de medidas relacionadas com as recomendações da empresa de auditoria independente que presta serviços ao Sistema SEBRAE e de órgãos de controle externo.</p>	<p>a) cumprir e fazer cumprir o Estatuto Social do SEBRAE/MG, o Plano Plurianual, as regras estabelecidas nas Diretrizes para Elaboração do Plano Plurianual e do Orçamento Anual do Sistema SEBRAE, bem como as políticas, diretrizes e prioridades aprovadas regionalmente pelo CDE, assim como as resoluções do CDN e da Diretoria Executiva do SEBRAE, estas últimas no que sejam aplicáveis ao SEBRAE/MG;</p> <p>b) promover a articulação interinstitucional e definir padrões para as ações de atendimento às microempresas e empresas de pequeno porte;</p> <p>c) elaborar a proposta de Regimento Interno do SEBRAE/MG e submetê-lo à aprovação do CDE;</p> <p>d) expedir e cumprir as respectivas normas internas de funcionamento e operação, consoante o disposto no Estatuto Social e do que dispuser o Regimento Interno do SEBRAE/MG;</p> <p>e) elaborar e submeter à aprovação do CDE propostas de Plano Plurianual e de Orçamento Anual, e respectivas alterações;</p> <p>f) elaborar e submeter à aprovação do CDE, os relatórios de acompanhamento e avaliação semestrais, relativamente aos instrumentos de ação administrativa</p>

	<p>propostas de Plano Plurianual e de Orçamento Anual do Sistema SEBRAE os aprove, observados o Direcionamento Estratégico e as Diretrizes Orçamentárias para Elaboração do Plano Plurianual e do Orçamento Anual definidos pelo CDN;</p> <p>k) aprovar as prestações de contas do SEBRAE/MG que deverão estar instruídas, no mínimo, com os elementos previstos no parágrafo único do art. 31 do Estatuto do SEBRAE/MG;</p> <p>l) designar os representantes do SEBRAE/MG em órgãos colegiados de instituições nacionais, observada a competência de que tratao art. 21, inciso VIII, do Estatuto do SEBRAE/MG;</p> <p>m) estabelecer, mediante resolução específica, regras sobre o processo de eleição de seu Presidente, do Diretor-Superintendente e demais Diretores e dos membros titulares do Conselho Fiscal e respectivos suplentes, observadas as normas que a respeito o CDN tiver baixado;</p> <p>n) aprovar a celebração de acordos, contratos ou convênios e seus respectivos aditivos com entidades internacionais ou estrangeiras;</p> <p>o) aprovar viagens ao exterior de representação, serviço ou estudo de conselheiros do próprio CDE, membros da Diretoria Executiva, do Conselho Fiscal e convidados, assim como estabelecer normas a respeito dessas viagens, aplicáveis inclusive aos empregados e consultores externos do SEBRAE/MG;</p> <p>p) aprovar o Sistema de Gestão de Pessoas, compreendendo o Quadro de Pessoal, o Plano de Cargos e Salários, os critérios de avaliação de desempenho e os benefícios do SEBRAE/MG, bem como aprovar os reajustamentos salariais;</p> <p>q) aprovar as propostas de alienação ou de oneração de bens imóveis;</p> <p>r) decidir sobre a aceitação de doação com encargos;</p> <p>s) decidir sobre a extinção da entidade e destinação de seus bens, como voto concorde de, no mínimo, 13 (treze) conselheiros, em reunião convocada especialmente para esse fim;</p>		<p>referidos na letra a supracitada;</p> <p>g) executar o Orçamento do SEBRAE/MG;</p> <p>h) aprovar os planos de trabalho e orçamentos das áreas de supervisão de cada uma das diretorias e submeter à aprovação do CDE;</p> <p>i) buscar a captação de recursos de fontes não previstas expressamente no Estatuto Social, a fim de ampliar as ações do SEBRAE/MG;</p> <p>j) submeter à aprovação do CDE a realização de viagens ao exterior de serviço, estudo ou representação, de diretores ou convidados;</p> <p>k) elaborar proposta do Sistema de Gestão de Pessoas, compreendendo o Quadro de Pessoal, o Plano de Cargos e Salários, os critérios de avaliação e desempenho e os benefícios do SEBRAE/MG, submetendo a matéria ao CDE;</p> <p>l) manifestar-se, quando solicitada, sobre questões da competência do CDE;</p> <p>m) comunicar ao CDE a ocorrência de irregularidades no SEBRAE/MG;</p> <p>n) executar atribuições conexas e correlatas que lhe forem confiadas pelo CDE.</p>
--	---	--	--

	<p>t) decidir sobre os pedidos de afastamento temporário dos membros da Diretoria Executiva;</p> <p>u) fiscalizar a execução das ações, projetos, programas e convênios, a cargo da Diretoria Executiva, propondo os ajustamentos necessários ao atendimento dos objetivos institucionais do SEBRAE, do SEBRAE/MG e das resoluções do CDN e da Diretoria Executiva do SEBRAE;</p> <p>v) deliberar sobre a alteração do Estatuto do SEBRAE/MG, como voto concorde de, no mínimo, 10 (dez) conselheiros, em reunião convocada especialmente para esse fim;</p> <p>w) apresentar ao CDN proposições fundamentadas, relacionadas com a integridade, eficácia e ampliação das ações do Sistema SEBRAE;</p> <p>x) interpretar o Estatuto Social e decidir sobre os casos omissos, como voto concorde de, no mínimo, 08 (oito) conselheiros.</p>		
<p>Funcionamento</p>	<p>a) O CDE reúne-se mensalmente, em caráter ordinário, e extraordinariamente, sempre que necessário, por iniciativa de seu Presidente ou, no mínimo, de 03 (três) conselheiros;</p> <p>b) As reuniões do CDE são instaladas com a presença de, no mínimo, 08 (oito) conselheiros;</p> <p>c) As deliberações do CDE são tomadas pela maioria simples dos conselheiros presentes, salvo quando este Estatuto exigir quorum qualificado;</p> <p>d) O Presidente eleito do CDE, além do voto normal, tem, no caso de empate nas deliberações, voto de qualidade, salvo naquelas em que este Estatuto exigir quorum qualificado;</p> <p>e) As deliberações do CDE são fundamentadas, podendo seu Presidente, ou qualquer conselheiro, solicitar prévia manifestação, escrita ou oral, da Diretoria Executiva, de técnicos do SEBRAE/MG, de órgãos de assessoramento ou de consultores externos do órgão a respeito da matéria em discussão;</p> <p>f) O CDE não pode apreciar propostas a ele submetidas se as mesmas não contiverem elementos necessários à deliberação, inclusive, se for o caso, a estimativa dos recursos envolvidos;</p>	<p>a) O Conselho Fiscal reúne-se, ordinariamente, a cada trimestre, e, extraordinariamente, sempre que convocado pelo seu Presidente ou pelo CDE, com a presença de, no mínimo, 02 (dois) de seus componentes.</p>	<p>a) A Diretoria Executiva reúne-se ordinariamente duas vezes por mês e, em caráter extraordinário, sempre que convocada pelo Diretor-Superintendente.</p> <p>b) As decisões são tomadas por maioria simples;</p> <p>c) Excepcionalmente, as reuniões se realizam com a presença de apenas 02 (dois) membros da Diretoria Executiva, sendo um deles o Diretor-Superintendente, ou quem o estiver substituindo temporariamente, hipótese em que as decisões serão tomadas por unanimidade.</p> <p>d) As decisões da Diretoria Executiva são registradas em ata, podendo esta ser lavrada sob a forma de sumário dos fatos ocorridos, inclusive dissidências e protestos, contendo apenas a transcrição das decisões tomadas, desde que os documentos, os votos, propostas e protestos escritos</p>

	<p>g) As deliberações do CDE possuem natureza assemblear, sendo registradas em ata, podendo esta ser lavrada sob a forma de sumário dos fatos ocorridos, inclusive dissidências e protestos, contendo apenas a transcrição das deliberações tomadas, desde que os documentos, os votos, propostas ou protestos escritos sejam também arquivados na Secretaria do CDE;</p> <p>h) As deliberações do CDE poderão ser objeto de Resolução baixada por seu Presidente.</p>		sejam igualmente arquivados.
--	--	--	------------------------------

Fonte: Unidade Jurídica

APÊNDICE 10 – Avaliação do Sistema de Controles Internos da UJ

ELEMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS A SEREM AVALIADOS	VALORES				
	1	2	3	4	5
Ambiente de Controle					
1. A alta administração percebe os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos da unidade e dão suporte adequado ao seu funcionamento.					X
2. Os mecanismos gerais de controle instituídos pela UJ são percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis da estrutura da unidade.					X
3. A comunicação dentro da UJ é adequada e eficiente.				X	
4. Existe código formalizado de ética ou de conduta.					X
5. Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão postos em documentos formais.					X
6. Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos funcionários e servidores dos diversos níveis da estrutura da UJ na elaboração dos procedimentos, das instruções operacionais ou código de ética ou conduta.					X
7. As delegações de autoridade e competência são acompanhadas de definições claras das responsabilidades.					X
8. Existe adequada segregação de funções nos processos e atividades da competência da UJ.				X	
9. Os controles internos adotados contribuem para a consecução dos resultados planejados pela UJ.					X
Avaliação de Risco					
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					
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 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					
23. A informação relevante para UJ é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas.					X

(Continua)

(Continuação)

24. As informações consideradas relevantes pela UJ são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas.					X
25. A informação disponível para as unidades internas e pessoas da UJ é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível.					X
26. A Informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos da UJ, contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz.					X
27. A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da UJ, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura.					X
Monitoramento	1	2	3	4	5
28. O sistema de controle interno da UJ é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo.					X
29. O sistema de controle interno da UJ tem sido considerado adequado e efetivo pelas avaliações sofridas.					X
30. O sistema de controle interno da UJ tem contribuído para a melhoria de seu desempenho.					X
Análise Crítica e comentários relevantes:					
Escala de valores da Avaliação:					
(1) Totalmente inválida: Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente não observado no contexto da UJ.					
(2) Parcialmente inválida: Significa que o conteúdo da afirmativa é parcialmente observado no contexto da UJ, porém, em sua minoria .					
(3) Neutra: Significa que não há como avaliar se o conteúdo da afirmativa é ou não observado no contexto da UJ.					
(4) Parcialmente válida: Significa que o conteúdo da afirmativa é parcialmente observado no contexto da UJ, porém, em sua maioria .					
(5) Totalmente válido. Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente observado no contexto da UJ.					

APÊNDICE 11 – Contratos de prestação de serviços com locação de mão de obra

Unidade Contratante													
Nome: SEBRAE													
UG/Gestão: SEBRAE/MG - Unidade Administração e Logística						CNPJ: 16.589.137/0001-63							
Informações sobre os Contratos													
Ano do Contrato	Área	Natu reza	Identifica ção do Contrato	Empresa Contratada (CNPJ)	Período Contratual de Execução das Atividades		Nível de Escolaridade						Sit.
					Início	Fim	F		M		S		
					P	C	P	C	P	C			
2014	9	O	0029/2014	04.177.091/0001-96 - Arservice Instalações Ltda	12/02/2014	12/02/2016			1	1			A
2014	9	O	0908/2014	04.177.091/0001-96 - Arservice Instalações Ltda	26/11/2014	26/03/2015			1	1			A
2014	2	O	0375/2014	05.349.704/0001-98 - Salem Serviços Ltda	16/06/2014	16/06/2016	2	2					A
2014	1	E	0858/2014	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	05/11/2014	05/05/2015	28	28					E
2015	1	E	0278/2015	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	06/05/2015	06/08/2015	32	32					E
2015	1	E	0549/2015	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	06/08/2015	06/02/2016	38	38					A
2014	4	E	0858/2014	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	05/11/2014	05/05/2015	6	6					E
2015	4	E	0278/2015	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	06/05/2015	06/08/2015	6	6					E
2015	4	E	0549/2015	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	06/08/2015	06/02/2016	6	6					A
2014	11*	E	0858/2014	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	05/11/2014	05/05/2015	8	8					E
2015	11*	E	0278/2015	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	06/05/2015	06/08/2015	9	9					E
2015	11*	E	0549/2015	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	06/08/2015	06/02/2016	19	16					A
2014	5	E	0858/2014	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	05/11/2014	05/05/2015			5	5			E
2015	5	E	0278/2015	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	06/05/2015	06/08/2015			6	6			E
2015	5	E	0549/2015	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	06/08/2015	06/02/2016			6	6			A
2014	1	E	0803/2014	13.668.695/0001-26 - Pluma Terceirização Eireli-EPP	14/10/2014	14/05/2015			3	3			E
2015	1	O	0224/2015	13.668.695/0001-26 - Pluma Terceirização Eireli-EPP	15/05/2015	15/05/2016			3	3			A
2014	5	E	0803/2014	13.668.695/0001-26 - Pluma Terceirização Eireli-EPP	14/10/2014	14/05/2015			7	7			E
2015	5	E	0224/2015	13.668.695/0001-26 - Pluma Terceirização Eireli-EPP	15/05/2015	15/05/2016			7	7			A
2014	11*	E	0803/2014	13.668.695/0001-26 - Pluma Terceirização Eireli-EPP	14/10/2014	14/05/2015			10	10			E
2015	11*	E	0224/2015	13.668.695/0001-26 - Pluma Terceirização Eireli-EPP	15/05/2015	15/05/2016			9	9			A
2015	11*	O	0223/2015	07.655.416/0001-97 - Artebilho Multiserviços Ltda	15/05/2015	15/05/2016			1	1			A
2010	11	O	0646/2010	33.583.592/0046-72 - Inspecoria São João Bosco	01/10/2010	01/10/2015	35	25					A
2012	11	O	1051/2012	19.061.464/0001-36 - Fundação de Ensino Técnico Intensivo	02/08/2012	01/08/2017			1	1			A
2012	9	O	0885/2012	90.347.840/0007-03 - Thyssenkrupp Elevadores	02/07/2012	02/07/2016			1	1			A
2015	9	O	0354/2015	25.877.028/0001-32 - Refrigeração Lavemaq Peças e Serviços Ltda.	05/06/2015	05/06/2016			1	1			A
2015	9	O	0023/2014	05.995.701/0001-21 - Comercial Geloar Refrigerações Ltda -ME	01/02/2015	01/02/2016			1	1			A

Observações:

* office boys - não são menores aprendizes

LEGENDA

Área:

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

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

Nível de Escolaridade: (F) Ensino Fundamental; (M) Ensino Médio; (S) Ensino Superior.

Situação do Contrato: (A) Ativo Normal; (P) Ativo Prorrogado; (E) Encerrado.

Quantidade de trabalhadores: (P) Prevista no contrato; (C) Efetivamente contratada.

APÊNDICE 12 – Distribuição espacial dos bens imóveis de uso especial locados de terceiros

LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA		QUANTIDADE DE IMÓVEIS LOCADOS DE TERCEIROS DELA UJ	
		EXERCÍCIO 2015	EXERCÍCIO 2014
BRASIL	UF MG	100	92
	Aimorés	1	1
	Alfenas	3	2
	Almenara	1	1
	Araçuaí	1	1
	Araxá	2	2
	Barbacena	1	1
	Belo Horizonte*	12	10
	Capelinha	1	1
	Caratinga	1	1
	Cataguases	3	2
	Conselheiro Lafaiete	1	1
	Contagem	1	1
	Curvelo	1	1
	Diamantina	2	1
	Divinópolis	3	2
	Formiga	1	1
	Frutal	1	1
	Governador Valadares	3	3
	Guanhães	1	1
	Ipatinga	1	1
	Itabira	2	1
	Itajubá	2	2
	Itaúna*	2	2
	Ituiutaba	1	1
	Janaúba	1	1
	Januária	1	1
	João Monlevade*	1	1
	Juiz de Fora	4	3
	Lavras	1	3
	Manhuaçu	3	3
	Montes Claros	1	1
	Muriae	1	1
Nanuque	2	2	
Nova Serrana	1	1	
Ouro Preto	1	1	
Paracatu	1	1	
Passos	2	2	
Patos de Minas	2	2	

(Continua)

LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA		QUANTIDADE DE IMÓVEIS LOCADOS DE TERCEIROS DELA UJ	
		EXERCÍCIO 2015	EXERCÍCIO 2014
BRASIL	Patrocínio		
	Pirapora	1	1
	Poços de Caldas	1	1
	Ponte Nova	3	3
	Pouso Alegre	1	2
	Salinas	1	1
	Santa Rita do Sapucaí	1	1
	São João del Rei	3	2
	São Lourenço	3	2
	São Sebastião do Paraíso	1	1
	Sete Lagoas	1	1
	Teófilo Otoni	2	2
	Turmalina	1	1
	Ubá	2	2
	Uberaba	2	1
	Uberlândia	3	3
	Unaí	2	2
	Varginha	1	1
	Viçosa	1	1
	UF "n"	0	0
	município 1		
município 2			
município "n"			
Total (Brasil + Exterior **)		100	92

Fonte: Unidade Administração e Logística

(*)Nos municípios de Belo Horizonte (Casa da Economia Criativa), Itaúna, João Monlevade e São Sebastião do Paraíso não há contratos de locação. A utilização dos imóveis é por meio de cessão de espaço.

(**) O SEBRAE/MG não possui "Distribuição espacial dos bens imóveis locados de terceiros" no Exterior.

APÊNDICE 13 – Relação de contratos de locação de imóveis – 2015

REGIONAL	TIPO	CIDADE	Nº CONTRATO	VALOR MENSAL (R\$)
Rio Doce	IMÓVEL	Aimorés	0077/2009	-
	IMÓVEL	Caratinga	0123/2011	682
	GARAGEM	Governador Valadares	1022/2012	371
	GARAGEM	Governador Valadares	0845/2014	150
	IMÓVEL	Governador Valadares	0595/2008	1.329
	IMÓVEL	Guanhães	0002/2013	1.978
	IMÓVEL	Ipatinga	0608/2010	10.077
	IMÓVEL	Itabira	1060/2011	1.400
	GARAGEM	Itabira	0972/2014	100
	GARAGEM	João Monlevade	0629/2014	100
Sul	GARAGEM	Alfenas	0401/2013	80
	IMÓVEL	Alfenas	0061/2010	1.372
	IMÓVEL	Alfenas	0480/2015	7.000
	IMÓVEL	Formiga	1014/2012	1.960
	IMÓVEL	Itajubá	0967/2014	7.000
	IMÓVEL	Itajubá	0216/2010	2.125
	IMÓVEL	Lavras	0631/2014	5.808
	GARAGEM	Passos	0957/2014	70
	IMÓVEL	Passos	0009/2010	2.449
	IMÓVEL	Poços de Caldas	0006/2008	2.737
	IMÓVEL	Pouso Alegre	0343/2005	5.719
	IMÓVEL	Santa Rita do Sapucaí	0324/2012	4.500
	GARAGEM	São Lourenço	0166/2014	140
	GARAGEM	São Lourenço	0273/2015	160
	IMÓVEL	São Lourenço	0525/2007	2.151
	IMÓVEL	São Sebastião do Paraíso	0732/2015	1.000
	IMÓVEL	Varginha	0877/2013	14.304
Zona da Mata	IMÓVEL	Barbacena	0656/2013	1.805
	GARAGEM	Cataguases	0410/2011	177
	IMÓVEL	Cataguases	0179/2011	724
	IMÓVEL	Cataguases	0291/2015	1.870
	GARAGEM	Juiz de Fora	0585/2013	1.440
	IMÓVEL	Juiz de Fora	0563/2008	15.146
	IMÓVEL	Juiz de Fora	0597/2015	1.500
	IMÓVEL	Juiz de Fora	0526/2007	3.200
	GARAGEM	Manhuaçu	0787/2013	70
	IMÓVEL	Manhuaçu	0522/2014	2.674
	IMÓVEL	Manhuaçu	0762/2015	90
	IMÓVEL	Muriaé	0877/2012	987
	GARAGEM	Ponte Nova	0068/2015	110
	IMÓVEL	Ponte Nova	0949/2014	2.450
	IMÓVEL	Ponte Nova	0436/2015	120
	GARAGEM	Ubá	1298/2012	140
	IMÓVEL	Ubá	0922/2012	3.593
	IMÓVEL	Viçosa	0273/2013	2.500

(Continua)

(Continuação)

REGIONAL	TIPO	CIDADE	Nº CONTRATO	VALOR MENSAL (R\$)
Norte	IMÓVEL	Janaúba	0577/2012	751
	IMÓVEL	Januária	0106/2011	683
	IMÓVEL	Montes Claros	1061/2011	19.480
	IMÓVEL	Pirapora	0455/2014	600
	IMÓVEL	Salinas	0088/2009	715
Noroeste	IMÓVEL	Paracatu	0331/2012	6.448
	GARAGEM	Unaí	0457/2014	360
	IMÓVEL	Unaí	1718/2012	4.432
Jequitinhonha e Mucuri	IMÓVEL	Almenara	0544/2013	1.062,48
	IMÓVEL	Araçuaí	0142/2014	3.051,03
	IMÓVEL	Capelinha	0915/2013	3.152,00
	IMÓVEL	Diamantina	0942/2012	2.396,32
	IMÓVEL	Diamantina	1005/2014	6.000,00
	IMÓVEL	Nanuque	0865/2014	3.000,00
	IMÓVEL	Nanuque	0643/2013	943,96
	IMÓVEL	Teófilo Otoni	1300/2012	9.852,19
	IMÓVEL	Teófilo Otoni	0070/2014	2.599,09
	IMÓVEL	Turmalina	0321/2012	746,91
Triângulo	IMÓVEL	Araxá	1330/2012	3.869
	IMÓVEL	Araxá	0945/2014	4.000
	IMÓVEL	Frutal	0853/2010	1.970
	IMÓVEL	Ituiutaba	0614/2007	3.063
	GARAGEM	Patos de Minas	0376/2014	270
	IMÓVEL	Patos de Minas	395/2011	5.642
	GARAGEM	Uberaba	0102/2015	1.020
	IMÓVEL	Uberaba	0691/2008	9.213
	IMÓVEL	Uberlândia	0136/2010	5.250
	GARAGEM	Uberlândia	0279/2013	985
	IMÓVEL	Uberlândia	0787/2014	20.000
Centro	IMÓVEL	BH - Escritório Belo Horizonte	0098/2007	57.532
	IMÓVEL	BH - UAI Shopping	0488/2013	11.285
	IMÓVEL	Conselheiro Lafaiete	0169/2010	3.496
	IMÓVEL	Contagem	0853/2015	6.869
	IMÓVEL	Curvelo	1131/2010	533
	GARAGEM	Divinópolis	0981/2012	450
	GARAGEM	Divinópolis	0242/2015	450
	IMÓVEL	Divinópolis	0192/2010	7.827
	GARAGEM	Itaúna	1235/2012	100
	IMÓVEL	Itaúna	0550/2011	-
	IMÓVEL	Nova Serrana	1043/2012	2.899
	IMÓVEL	São João Del Rei	0449/2015	1.040
	IMÓVEL	São João Del Rei	0649/2013	1.250
	IMÓVEL	São João Del Rei	0447/2014	640
	IMÓVEL	Sete Lagoas	0163/2006	4.147

(Continua)

(Continuação)

REGIONAL	TIPO	CIDADE	Nº CONTRATO	VALOR MENSAL (R\$)
Sede	IMÓVEL	BH - Casa da Economia Criativa	0368/2013	-
	GARAGEM	BH - Casa da Economia Criativa	0833/2014	660
	IMÓVEL	BH - Depósito Fechado	0107/2004	6.592
	IMÓVEL	BH - Estoril	0523/2011	70.250
	GARAGEM	BH - Estoril	1063/2011	1.180
	GARAGEM	BH - Estoril	0002/2012	472
	GARAGEM	BH - Estoril	0003/2012	468
	GARAGEM	BH - Estoril	1046/2011	468
	IMÓVEL	BH - PLUG MINAS	0062/2010	-
	DEPÓSITO	BH - UACCSA - Depósito	0680/2015	2.300
	IMÓVEL	Ouro Preto	0363/2014	4.000

Fonte: Unidade Administração e Logística

APÊNDICE 14 – Contratos na área de Tecnologia da Informação em 2015

Nº do Contrato	Objeto	Vigência	Fornecedores		Custo	Valores Desembolsado
			CNPJ	Denominação		
0654/2014	Constitui objeto deste CONTRATO a prestação de serviços técnicos especializados de pesquisa e aconselhamento imparcial em tecnologia da informação conforme especificações do Anexo I do Edital do Pregão Eletrônico nº 05/2014. 1.1. A prestação dos serviços dar-se-á na forma de assinaturas para acesso a bases de conhecimentos, contendo pesquisas primárias e interpretação de tendências, bem como serviços complementares de apoio à consulta, interpretação e aplicação das informações contidas nas referidas bases.	01/10/2014 a 30/09/2015	02.593.165/0001-40	Gartner do Brasil Serviços de Pesquisas Ltda	245.500	40.917
0723/2014	Constitui objeto deste CONTRATO, a prestação, pela CONTRATADA ao SEBRAE-MG, de serviços de extensão de garantia e suporte, por 24(vinte e quatro) meses, de forma a permitir a continuidade na prestação de serviços ao hardware e software da solução de firewall de rede para perímetro externo e repositório de logs de segurança.	01/10/2014 a 30/09/2016	07.346.478/0001-17	Método System Comércio de Equipamentos e Serviços Ltda	38.800	38.800
0811/2014	Contratação de empresa, em regime de não exclusividade, para prestação de serviços de locação de dispositivos móveis do tipo tablet incluindo suporte de uso e manutenção, para os pesquisadores do SEBRAE-MG - II, conforme especificado no Anexo I – Especificações Técnicas Mínimas dos Serviços, do Instrumento Convocatório Modalidade Pregão SEBRAE-MG, n.º 033/2014, parte integrante deste CONTRATO	22/10/2014 a 22/10/2016	19.570.803/0001-00	Microcity Computadores e Sistemas Ltda	376.428	-
0940/2014	Contratação de empresa, em regime de não exclusividade, para fornecimento de gaveta de discos e de discos, prestação de serviços de implantação, garantia e suporte do fabricante para ampliação da solução de Storage (armazenamento de informações em disco) com garantia “co-terminus”, ou seja, que acompanha a mesma garantia e suporte do equipamento Storage Marca: EMC Modelo: CX4 – 240 – System Serial: CKM00101000661, que se findará em 24/05/2015, atualmente instalada no SEBRAE-MG, visando atender às novas demandas de aplicações e servidores virtuais do SEBRAE-MG, conforme previsto no Anexo I – Especificações Técnicas Mínimas dos Equipamentos e Serviços do Instrumento Convocatório Modalidade Pregão SEBRAE-MG n.º 040/2014, parte integrante deste CONTRATO.	28/11/2014 a 24/05/2015	05.333.907/0001-96	IT-One Tecnologia da Informação Ltda	107.407	-

(Continua)

(Continuação)

Nº do Contrato	Objeto	Vigência	Fornecedores		Custo	Valores Desembolsado
			CNPJ	Denominação		
0948/2014	Prestação de serviços de manutenção preventiva e corretiva em rede física para transmissão de voz e dados, instalação e manutenção de infraestrutura para fixação e condução do cabeamento lógico e elétrico, bem como serviços de manutenção em rede elétrica para conexão de equipamentos de sustentação da rede de voz e dados, pela CONTRATADA ao SEBRAE-MG - II, em regime de não exclusividade, conforme discriminado no Instrumento Convocatório Modalidade Pregão n.º 038/2014.	01/01/2015 a 01/01/2016	01.721.639/0001-29	Guido Networks Telecomunicações e Informática Ltda	219.990	-

Fonte: Unidade Tecnologia da Informação