



Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE/MG
Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC
Serviço Social Autônomo

RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2014

Belo Horizonte, fevereiro/2015



Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE/MG
Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC
Serviço Social Autônomo

RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2014

Relatório de Gestão do Exercício 2014 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 134/2013 (com alterações da Decisão Normativa TCU nº 139/2014), e da Portaria TCU nº 90/2014.

Unidade de Administração e Finanças – UAF
Unidade de Estratégias e Diretrizes - UED

Belo Horizonte, fevereiro/2015

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS	7
LISTA DE TABELAS, RELAÇÕES, GRÁFICOS, DECLARAÇÕES ETC.	10
INTRODUÇÃO	14
1 IDENTIFICAÇÃO E ATRIBUTOS DA ENTIDADE	16
1.1 Identificação da unidade jurisdicionada	16
1.2 Norma de criação, finalidade e competências institucionais	17
1.3 Normas relacionadas à gestão	23
1.4 Cenário de atuação	24
1.4.1 Público-alvo	24
1.4.1.1 As Micro Empresas	27
1.4.1.2 As Empresas de Pequeno Porte	27
1.4.1.3 O Empreendedor Individual	28
1.4.1.4 Produtor Rural	30
1.4.1.5 O Potencial Empresário	30
1.4.1.6 O Potencial Empreendedor	31
1.4.1.7 A participação das médias e grandes empresas	31
1.4.2 Contexto da atividade econômica	31
1.4.2.1 Contexto Internacional	31
1.4.2.2 Conjuntura Nacional	33
1.4.2.3 Conjuntura Mineira	35
1.4.2.4 Micro e pequenas empresas	39
1.5 Organograma do SEBRAE/MG	40
2 PLANEJAMENTO E RESULTADOS ALCANÇADOS	50
2.1 A estratégia de atuação	50
2.1.1 O Plano Estratégico e abrangência	50
2.1.2 As Prioridades Estratégicas Locais	57
2.1.3 O Plano Plurianual e o Orçamento	58
2.1.4 Implementação do Planejamento Estratégico	60
2.1.5 Objetivos e Indicadores priorizados	64
2.2 Estratégias adotadas pela unidade para atingir os objetivos estratégicos	65
2.2.1 Avaliação de Riscos	65
2.2.2 Revisão de macroprocessos internos	67
2.2.3 Adequações necessárias ao desenvolvimento dos objetivos estratégicos	67
2.2.4 Estratégias de divulgação interna dos objetivos traçados e dos resultados alcançados	67
2.2.5 Outras estratégias relevantes para a realização dos objetivos estratégicos	67
2.3 Análises gerenciais dos programas, projetos e atividades	72
2.3.1 Programas Nacionais, Projetos e Atividades	73
2.3.1.1 Programas Nacionais	74
2.3.1.2 Projetos	82
2.3.1.2.1 Projetos de Atendimento	82
2.3.1.2.2 Projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços	179
2.3.1.2.3 Projetos de Articulação Institucional	187
2.3.1.2.4 Projetos de Gestão Operacional	200
2.3.1.2.5 Projetos de Construção e Reformas	202

2.3.1.3 Atividades	204
2.3.1.3.1 Atividade de Articulação Institucional	204
2.3.1.3.2 Atividade de Suporte a Negócios	205
2.3.1.3.3 Atividade de Gestão Operacional	206
2.4 Demonstração da execução da Lei Orçamentária Anual (LOA)	213
2.5 Metas e Resultados	213
2.5.1 Resultados Institucionais	213
2.5.2 Metas Mobilizadoras	219
2.5.3 Metas de Atendimento	225
2.5.4 Metas Orçamentárias	227
2.5.4.1 Execução orçamentária	227
2.5.4.2 Limites Orçamentários	228
3 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E DE AUTOCONTROLE DA GESTÃO	230
3.1 Estrutura de governança	230
3.2 Demonstração da atuação da Unidade Auditoria Interna	231
3.3 Sistema de correição da entidade	233
3.4 Avaliação da qualidade e suficiência dos controles internos para a realização dos objetivos estratégicos da entidade	235
3.5 Dirigentes e membros de Conselhos	237
3.6 Remuneração a Dirigentes e Conselheiros	239
4 PROGRAMAÇÃO E EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA	240
4.1 Demonstração da receita e despesa, por natureza, previsão e arrecadação efetiva, contendo justificativas das oscilações significativas	240
4.2 Demonstração e análise do desempenho na execução orçamentária e financeira	241
4.2.1 Comparação entre os dois últimos exercícios	241
4.2.2 Programação orçamentária das Receitas e Despesas	242
4.2.3 Demonstração e análise de indicadores institucionais para medir o desempenho orçamentário e financeiro	242
4.3 Contratos firmados	243
4.4 Relação dos maiores contratos para execução de obras de engenharia	248
4.5 Informações sobre transferências	252
4.5.1 Análise crítica (Transferências)	259
5 GESTÃO DE PESSOAS, TERCEIRIZAÇÃO DE MÃO DE OBRA E CUSTOS RELACIONADOS	267
5.1 Informações sobre a estrutura de pessoal	267
5.1.1 Demonstração da força de trabalho	267
5.1.2 Qualificação e capacitação da força de trabalho	269
5.1.3 Custos de pessoal	271
5.1.4 Composição do quadro de servidores inativos e pensionistas	272
5.1.5 Indicadores gerenciais sobre recursos humanos	273

5.2	Terceirização de mão de obra empregada e quadro de estagiários	275
5.2.1	Informações sobre a contratação de serviços de limpeza, higiene e vigilância ostensiva	275
5.2.2	Informações sobre locação de mão de obra para atividades não abrangidas pelo plano de cargos	276
5.2.3	Composição do quadro de estagiários	279
5.3	Desoneração da folha de pagamento	279
6	GESTÃO DO PATRIMÔNIO MOBILIÁRIO E IMOBILIÁRIO	280
6.1	Gestão da frota de veículos	280
6.1.1	Frota própria	280
6.1.2	Frota de terceiros	282
6.2	Gestão do patrimônio imobiliário	285
6.3	Distribuição espacial dos bens imóveis locados de terceiros	287
6.3.1	Considerações acerca da necessidade de locação de imóveis	289
6.3.2	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.	289
7	GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	293
7.1	Gestão da tecnologia da informação	293
8	GESTÃO DO USO DOS RECURSOS RENOVÁVEIS E SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL	301
8.1	Adoção de critérios de sustentabilidade na aquisição de bens e na contratação de serviços ou obras	301
9	ATENDIMENTO DE DEMANDAS DE ÓRGÃOS DE CONTROLE	305
9.1	Tratamento das deliberações exaradas em acórdãos do Tribunal de Contas da União-TCU	305
9.2	Tratamento das recomendações feitas pelo Órgão de Controle Interno (OCI) a que a entidade se vincula, com as justificativas no caso de não cumprimento	305
9.3	Demonstração de adoção de medidas administrativas para apurar responsabilidade por ocorrência de dano ao Erário, especificando os esforços da unidade jurisdicionada para sanar o débito no âmbito interno	307
9.3.1	Demonstração da estrutura tecnológica e de pessoal para a gestão da fase interna das TCE	307
9.3.2	Quantidade de fatos que foram objeto de medidas administrativas internas no exercício de referência	307
9.3.3	Quantidade de fatos em apuração que, pela avaliação da unidade, tenham elevado potencial de se converterem em tomada de contas especial a ser remetida ao órgão de controle interno e ao TCU	308
9.3.4	Quantidade de fatos cuja instauração de tomada de contas especial foi dispensada nos termos do art.6º da IN TCU 71/2012; (valores inferiores a 75.000 ou fato ocorrido há mais de 10 anos)	308
9.3.5	Quantidade de tomadas de contas especiais instauradas no exercício, remetidas e não remetidas ao Tribunal de Contas da União.	308
10	INFORMAÇÕES CONTÁBEIS	309
10.1	Demonstrações Contábeis e Parecer dos Auditores	309
11	RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE	343
11.1	Medidas adotadas com vistas ao cumprimento das normas relativas à acessibilidade	343

12	OUTRAS INFORMAÇÕES SOBRE A GESTÃO	344
12.1	Remuneração variável	344
13	RESULTADOS E CONCLUSÕES	346

LISTA DE ABREVIações 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 de Gestão
EAD – Ensino à Distância
EIBTM – European Incentive and Business Travel and Meetings Exhibition
EMS – Enterprise Management System
EPL – Empresa de Planejamento e Logística S.A.
EPP – Empresa de Pequeno Porte

EFG – Escola 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
PPP – Plano de Providências Permanente
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
SEMAD – Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento e 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 - MG – 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
UAF – Unidade Administração e Finanças
UAGRO – Unidade Atendimento Coletivo Agronegócio
UAI – Unidade Auditoria Interna
UAIE – Unidade Atendimento Individual ao Empreendedor
UAIS – Unidade Acesso a Inovação e Sustentabilidade
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
UGP – Unidade Gestão de Pessoas
UINE – Unidade Inteligência Empresarial
ULCPC – Unidade Licitações, Contratações e Prestação de Contas
UNIFAL – Universidade Federal de Alfenas
UNIFEI – Universidade Federal de Itajubá
UPC – Unidade de produção de carvão
UPPAI – Unidade Políticas Públicas e Articulação Institucional
UTI – Unidade Tecnologia da Informação

LISTA DE TABELAS, RELAÇÕES, GRÁFICOS, DECLARAÇÕES ETC.

Quadro A.1.1 - Identificação da Unidade Jurisdicionada – Relatório de Gestão Individual	16
Figura 01: Universo de MPE e MEI no Brasil entre 2010 e 2014	24
Figura 02: Projeção do universo de MPE e MEI no Brasil - 2022 (Fonte: SEBRAE/NA)	25
Figura 03: Participação dos pequenos negócios no PIB do Brasil (Fonte: SEBRAE/NA)	25
Figura 04: Evolução do universo de MPE e EI em Minas Gerais – 2012/2018	26
Planilha 01: Projeção do número de Micro Empresas no Brasil	27
Planilha 02: Projeção do número de Micro Empresas em Minas Gerais	27
Planilha 03: Projeção do número de Empresas de Pequeno Porte no Brasil	28
Planilha 04: Projeção do número de Empresas de Pequeno Porte em Minas Gerais	28
Planilha 05: Formalização dos EI por Regional de Atendimento SEBRAE/MG	29
Planilha 06: Principais cidades em quantidade de formalização	29
Figura 05: Projeções do crescimento do PIB frente ao ano anterior – 2011-2018	31
Figura 06: Projeções do crescimento do PIB frente ao ano anterior – 2011-2018	32
Figura 07: Projeções do crescimento (GDP nominal) frente ao ano anterior – 2014-2016	32
Figura 08: Projeções do crescimento do cenário doméstico frente ao ano anterior – 2014-2015	33
Figura 09: Índice de confiança do consumidor, com ajuste sazonal – jul/2013-dez/2014	34
Figura 10: Variação do PIB Estadual (a preço de mercado) frente ao trimestre anterior – Série com ajuste sazonal	35
Figura 11: Variação percentual do valor adicionado setorial frente ao trimestre anterior – com ajuste sazonal	36
Figura 12: Principais destaques de crescimento no setor industrial de Minas Gerais	36
Figura 13: Outros destaques de investimentos projetados para o setor industrial em Minas Gerais	37
Figura 14: Principais projetos – outros destaques	38
Figura 15: Principais destaques de crescimento no setor agropecuário de Minas Gerais	38
Figura 16: Organograma do SEBRAE/MG.	40
Quadro A.1.3 – Informações sobre áreas ou subunidades estratégicas.	45
Figura 17: Mapa Estratégico do Sistema SEBRAE	50
Figura 18: Direcionamento Estratégico SEBRAE/MG	51
Figura 19: Mapa Estratégico do SEBRAE/MG	52
Figura 20: Indicadores Estratégicos do SEBRAE/MG	55
Planilha 07: Execução orçamentária do SEBRAE/MG por Objetivo Estratégico do Sistema SEBRAE	56
Planilha 08: Execução financeira dos recursos de Projetos e Atividades vinculados às Prioridades Locais	57
Figura 21: Processo de elaboração e aprovação do Plano Plurianual e do Orçamento do Sistema SEBRAE.	59
Figura 22: Modelo de Gestão da Estratégia do SEBRAE/MG.	60
Figura 23: Desdobramento da Estratégia do SEBRAE/MG.	62
Figura 24: Oficinas de Sensibilização para a Gestão da Estratégia – Setembro/2014	63
Figura 25: Metodologia de Auditoria com foco em Riscos – nível processo	66
Figura 26: Etapas do processo de gestão de riscos empresarial	66
Figura 27: Radar comparativo	69
Planilha 09: Execução Orçamentária do SEBRAE/MG - 2014	73
Planilha 10: Execução financeira do Programa Agentes Locais de Inovação	74
Planilha 11: Execução financeira do Programa Negócio a Negócio	75
Planilha 12: Execução financeira do Programa SEBRAE Mais	76
Planilha 13: Execução financeira do Programa Educação Empreendedora	77
Planilha 14: Execução financeira do Programa SEBRAEtec	77
Planilha 15: Execução financeira do Programa SEBRAE 2014	78
Planilha 16: Execução financeira do Programa Territórios da Cidadania	80
Planilha 17: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de AGROINDÚSTRIA	82
Planilha 18: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de APICULTURA	83
Planilha 19: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de AQUICULTURA E PESCA	85
Planilha 20: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de CAFÉ	86
Planilha 21: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de DERIVADOS DE CANA E AÇÚCAR	89
Planilha 22: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de FRUTICULTURA	90
Planilha 23: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de GRÃOS	91
Planilha 24: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de HORTICULTURA	92
Planilha 25: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de INDÚSTRIA DE ALIMENTOS E BEBIDAS	93
Planilha 26: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de LEITE E DERIVADOS	94

Planilha 27: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de SILVICULTURA	97
Planilha 28: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de SUINOCULTURA	99
Planilha 29: Execução financeira dos projetos de atendimento SETORIAL AGRONEGÓCIOS	100
Planilha 30: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de BIOTECNOLOGIA	102
Planilha 31: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de CONSTRUÇÃO CIVIL	103
Planilha 32: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de COURO E CALÇADOS	105
Planilha 33: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de ELETROELETRÔNICO	106
Planilha 34: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de EQUIPAMENTOS MÉDICO, ODONTOLÓGICO E HOSPITALAR	107
Planilha 35: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de INDÚSTRIA DE ALIMENTOS E BEBIDAS	108
Planilha 36: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de INDÚSTRIA DO AÇO	110
Planilha 37: Execução Financeira dos projetos de atendimento do segmento de GEMAS E JÓIAS	111
Planilha 38: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de INDÚSTRIA GRÁFICA	112
Planilha 39: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de MADEIRA E MÓVEIS	112
Planilha 40: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de METALMECÂNICO	114
Planilha 41: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de MINERAÇÃO	116
Planilha 42: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de OLEIRO CERÂMICO	118
Planilha 43: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de PEDRAS E ROCHAS ORNAMENTAIS	119
Planilha 44: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de PETRÓLEO, GÁS E ENERGIA	119
Planilha 45: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	121
Planilha 46: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	122
Planilha 47: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de TÊXTIL E CONFECÇÕES	123
Planilha 48: Execução financeira dos projetos de atendimento SETORIAL INDÚSTRIA	125
Planilha 49: Execução financeira dos projetos do de atendimento do segmento de ARTESANATO	128
Planilha 50: Execução financeira dos projetos do de atendimento do segmento de AUTOMOTIVO	130
Planilha 51: Execução financeira dos projetos do de atendimento do segmento de ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR	131
Planilha 52: Execução financeira dos projetos do de atendimento do segmento de COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO	132
Planilha 53: Execução financeira dos projetos do de atendimento do segmento de ECONOMIA CRIATIVA	133
Planilha 54: Execução financeira dos projetos do de atendimento do segmento de FARMÁCIAS	135
Planilha 55: Execução financeira dos projetos do de atendimento do segmento de COMÉRCIO VAREJISTA	137
Planilha 56: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de REVITALIZAÇÃO DE ESPAÇOS COMERCIAIS	137
Planilha 57: Execução financeira dos projetos do de atendimento do segmento de SAÚDE E BEM ESTAR	141
Planilha 58: Execução financeira dos projetos do de atendimento do segmento de SERVIÇOS	142
Planilha 59: Execução financeira dos projetos do de atendimento do segmento de TURISMO	144
Planilha 60: Execução financeira dos projetos do de atendimento SETORIAL COMÉRCIO	149
Planilha 61: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL NORTE	151
Planilha 62: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL NOROESTE	153
Planilha 63: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL TRIÂNGULO	155
Planilha 64: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL SUL	157
Planilha 65: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL ZONA DA MATA	160
Planilha 66: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL RIO DOCE	161
Planilha 67: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL JEQUITINHONHA E MUCURI	163
Planilha 68: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL CENTRO	166
Planilha 69: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - UDT	168
Planilha 70: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - EFG	171
Planilha 71: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - UEEC	172
Planilha 72: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - UAIE	172
Planilha 73: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - ELOS	174
Planilha 74: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - UAIS	175
Planilha 75: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - UAMRI	177
Planilha 76: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - UASF	178
Planilha 77: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços - UACCSA	180
Planilha 78: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços - UACIN	181
Planilha 79: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços - UAGRO	182

Planilha 80: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços - UAIS	183
Planilha 81: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços - UAMRI	183
Planilha 82: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços - UEEC	185
Planilha 83: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - REGIONAL CENTRO	187
Planilha 84: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - REGIONAL JEQUITINHONHA E MUCURI	188
Planilha 85: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - REGIONAL NOROESTE	189
Planilha 86: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - REGIONAL NORTE	189
Planilha 87: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - REGIONAL RIO DOCE	190
Planilha 88: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - REGIONAL SUL	191
Planilha 89: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - REGIONAL TRIÂNGULO	191
Planilha 90: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - REGIONAL ZONA DA MATA	192
Planilha 91: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - UPPAI	193
Planilha 92: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - UAIS	196
Planilha 93: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - UASF	196
Planilha 94: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - UEEC	197
Planilha 95: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - UAMRI	198
Planilha 96: Execução financeira dos projetos de Gestão Operacional - UTI	200
Planilha 97: Execução financeira dos projetos de Gestão Operacional - ULCPC	201
Planilha 98: Execução financeira do projeto de Construção e Reforma	203
Planilha 99: Execução financeira da atividade de Articulação Institucional - UASF	204
Planilha 100: Execução financeira da atividade de Articulação Institucional - UPPAI	205
Planilha 101: Execução financeira da atividade de Suporte a Negócios - UAF	205
Planilha 102: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - ASCOM	206
Planilha 103: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UACCSA	206
Planilha 104: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UACIN	207
Planilha 105: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UAF	207
Planilha 106: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UAGRO	208
Planilha 107: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UAIS	210
Planilha 108: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UAMRI	210
Planilha 109: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UDT	210
Planilha 110: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UED	211
Planilha 111: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UEEC	211
Planilha 112: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UGP	212
Planilha 113: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UINE	212
Planilha 114: Resultados Institucionais do SEBRAE/MG	214
Figura 28: Histórico da Taxa de pequenos negócios atendidos	215
Figura 29: Histórico da Taxa de contribuição para criação de pequenos negócios	216
Figura 30: Histórico do Índice de imagem do SEBRAE/MG junto a sociedade	218
Figura 31: Histórico do Índice de imagem do SEBRAE/MG junto aos pequenos negócios	218
Planilha 115: Desempenho das Metas Mobilizadoras do SEBRAE/MG	219
Figura 32: Histórico da Meta Mobilizadora 01	220
Figura 33: Histórico da Meta Mobilizadora 02	221
Figura 34: Histórico da Meta Mobilizadora 03	222
Figura 35: Histórico da Meta Mobilizadora 04	223
Figura 36: Histórico da Meta Mobilizadora 05	224
Figura 37: Histórico de implementação da Lei Geral Municipal por Regional	224
Planilha 116: MPE e EI beneficiadas com a implementação da Lei Geral municipal.	225
Planilha 117: Quantificação do público-alvo atendido pelo SEBRAE/MG	225
Planilha 118: Metas de Atendimento do SEBRAE/MG	226
Planilha 119: Limites Orçamentários do SEBRAE/MG	228
Figura 38: Volume de recursos aplicados em inovação e tecnologia – 2011/2014 (Fonte: SEBRAE/MG)	229
Figura 39: Percentual de recursos aplicados em Custeio Administrativo – 2011/2014 (Fonte: SEBRAE/MG)	229
Quadro A.2.4 – Avaliação do Sistema de Controles Internos da UJ	235
Planilha 120: Relação de Dirigentes e Conselheiros	237
Planilha 121: Remuneração dos dirigentes do SEBRAE/MG.	239
Planilha 122: Balanço Orçamentário	240
Planilha 123: Balanço das Receitas Orçamentárias	241
Planilha 124: Balanço das Despesas Orçamentárias	241

Planilha 125: Programação Orçamentária das Receitas	242
Planilha 126: Programação Orçamentária das Despesas	242
Planilha 127: 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.	243
Planilha 128: 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.	246
Planilha 129: Dez empresas com maiores valores contratados pela entidade para execução de obras de engenharia, bem como os critérios para a escolha desses favorecidos	248
Quadro A.6.1.3.1.– Despesas por Modalidade de Contratação – Créditos Originários – Total	252
Quadro A.6.5.1 – Caracterização dos instrumentos de transferências vigentes no exercício de referência	253
Quadro A.6.5.2 – Resumo dos instrumentos celebrados pela UJ nos três últimos exercícios	256
Quadro A.6.5.3 – Resumo da prestação de contas sobre transferências concedidas pela UJ na modalidade de Convênio, Termo de Cooperação e de Contratos de Repasse.	257
Quadro A.6.5.4 – Visão Geral da análise das prestações de contas de Convênios e Contratos de Repasse.	258
Quadro A.7.1.1.1 – Força de Trabalho	267
Quadro A.7.1.1.2 – Distribuição da lotação efetiva	267
Quadro A.7.1.1.3 – Detalhamento da estrutura de cargos em comissão e funções gratificadas	268
Quadro A.7.1.3 - Custos de pessoal	271
Planilha 130: Composição do quadro de servidores inativos	272
Planilha 131: Instituidores de Pensão	272
Figura 40: Gestão de Pessoas	273
Planilha 132: Indicadores da Gestão de Pessoas	274
Quadro A.7.2.1 - Contratos de prestação de serviços de limpeza e higiene e vigilância ostensiva	275
Quadro A.7.2.2 - Contratos de prestação de serviços com locação de mão de obra	276
Quadro A.7.2.2 – Contratos de prestação de serviços com locação de mão de obra de Tecnologia da Informação	278
Quadro A.7.2.4 - Composição do Quadro de Estagiários	279
Planilha 133: Quantidade de bens imóveis de propriedade do SEBRAE/MG	285
Planilha 134: Discriminação de imóvel próprio	286
Quadro A.8.3 – Distribuição espacial dos bens imóveis de uso especial locados de terceiros	287
Planilha 135: Relação de contratos de locação de imóveis – 2014	290
Planilha 136: Valores realizados com Manutenção de Instalações e Materiais para Manutenção	292
Figura 41: Gestão do Portfólio de Projetos de TI	295
Figura 42: Portfólio de Projetos de TI classificado por nível de prioridade	295
Figura 43: Balanceamento e análise de aderência dos projetos com os objetivos estratégicos	296
Quadro A.9.1 – Contratos na área de Tecnologia da Informação em 2014	297

INTRODUÇÃO

A elaboração do Relatório de Gestão do ano de 2014 do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE/MG – atendeu às disposições da Instrução Normativa TCU nº 63/2010 e TCU nº 72/2013, da Parte “C” do anexo II da Decisão Normativa TCU nº 134/2013 (com alterações da DN TCU 139/2014), que trata do Relatório de Gestão das entidades “Serviços Social Autônomo”, da Portaria TCU nº 90/2014 e das diretrizes que constam do Modelo enviado pelo SEBRAE Nacional.

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 1 com a apresentação do organograma funcional. Em seguida, o item 2 descreve o Planejamento Estratégico Nacional, seu vínculo com a estratégia Local, onde está descrito o Modelo de Gestão da Estratégia adotado pelo SEBRAE/MG, além de outras estratégias adotadas para atingir os objetivos.

O subitem 2.3 demonstra as análises gerenciais dos projetos e atividades e seus respectivos resultados qualitativos e quantitativos, além das justificativas de eventuais inconsistências orçamentárias e de atendimento.

Em 2014, 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.

Consolidados, os resultados alcançados pelo SEBRAE/MG se apresentam no subitem 2.5, 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 260 mil pequenos negócios, focando na melhoria da gestão, ampliação de mercados e em processos de inovação. Outros 239 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 317 mil horas de consultorias, 870 mil orientações, 3.800 palestras, oficinas e seminários realizados, 43 Rodadas de Negócios e 1.200 cursos.

O documento descreve no item 3 as estruturas de governança e de controles internos, a gestão orçamentária e os demonstrativos das transferências realizadas (item 4), a Gestão de Pessoas e terceirizados (item 5) e Patrimônio mobiliário e imobiliário (item 6), a Tecnologia da Informação e Comunicação (item 7) e as práticas relacionadas à sustentabilidade ambiental nos processos de compras e licitações. O item 9 discorre sobre o atendimento de demandas de órgãos de controle.

Em sua parte final, o Relatório aborda as informações contábeis no item 10, seguido pelas informações sobre o relacionamento com a Sociedade, focando nas medidas relativas à acessibilidade (item 11). O item 12 aborda outras informações sobre a gestão e item 13, último, apresenta as conclusões do presente Relatório de Gestão.

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 264 municípios mineiros até 2014 beneficiou mais de 755 mil pequenos negócios, equivalente a 73% do universo desses segmentos, permitindo a desburocratização na formalização de empresas e condições diferenciadas nos processos das compras públicas.

Para o exercício de 2015, os programas, projetos e atividades que serão executados pelo SEBRAE/MG constam do Plano Plurianual 2015/2018, aprovado pelo Conselho Deliberativo Estadual e pelo Conselho Deliberativo Nacional do SEBRAE.

Considerando as normas e diretrizes descritas acima, este documento possui subitens que não se aplicam a entidade, quais sejam:

- O SEBRAE/MG não possui código SIAF (Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal), pois não é órgão da Administração Pública Federal.
- O subitem 2.4, da Parte “C” do anexo II da Decisão Normativa TCU nº 134/2014, alterada pela Decisão Normativa TCU 139/2014, que trata do Relatório de Gestão das entidades de “Serviço Social Autônomo”, não se aplica ao SEBRAE/MG, pois sua atividade não está vinculada à Lei Orçamentária Anual (LOA).
- O subitem 6.2, da Parte “C” do anexo II da Decisão Normativa TCU nº 134/2013, alterada pela Decisão Normativa TCU 139/2014, que trata do Relatório de Gestão das entidades de “Serviço Social Autônomo”, bem como os quadros A.8.2.1 – A.8.2.2.2 e A.8.2.3, da Portaria TCU 90/2014, não são aplicáveis ao SEBRAE/MG, pois a instituição não utiliza bens imóveis de propriedade da União.
- O subitem 5.3, da Parte “C” do anexo II da Decisão Normativa TCU nº 134/2014, alterada pela Decisão Normativa TCU 139/2014, que trata do Relatório de Gestão das entidades de “Serviço Social Autônomo”, não se aplica ao SEBRAE/MG, pois o referido item é aplicável somente a empresas exportadoras e de TI.

1 IDENTIFICAÇÃO E ATRIBUTOS DA ENTIDADE

1.1 Identificação da unidade jurisdicionada

Quadro A.1.1 - Identificação da Unidade Jurisdicionada – Relatório de Gestão Individual

1.1 Poder e Órgão de Vinculação			
Poder: Executivo			
Órgão de Vinculação: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC			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/002/2014 – Resolução da Superintendência, de 14/04/2014, que aprova a IN/DIREX/001/2012-02 – Instrução Normativa da Diretoria Executiva, de 14/04/2014, 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 – 2015.Manual da Metodologia de Gestão Estratégica Orientada para Resultados – GEOR.Manual do Plano Plurianual e Orçamento do Sistema SEBRAE.Manual do Sistema de Gestão de Pessoas – SGP.Outros manuais e publicações disponíveis no sítio www.sebraemg.com.br			
Unidades Gestoras e Gestões relacionadas à Unidade Jurisdicionada			
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

1.2 Norma de criação, finalidade e competências institucionais

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 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:

“Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo 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 n.º 010, de 30/03/2012 – RE/CDE/010/2012 – aprovou a **Estrutura Organizacional do SEBRAE/MG**, implementada pela Instrução Normativa do Conselho Deliberativo Estadual n.º 001, de 2012 – IN/CDE/001/2012.

Noutro norte, a Instrução Normativa nº 001, de 30/03/2012 – IN/DIREX/001/2012 – 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 06 de dezembro de 2012, 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 nº 213/2011, de 18 de maio de 2011, publicada no D.O.U de nº 100, seção 3, de 26 de maio de 2011, bem como pela Lei Complementar nº 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 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)

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.

1.3 Normas relacionadas à gestão

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 – Estabelece a Estrutura Organizacional do SEBRAE/MG.
- IN/DIREX/001/2012-02 – Regulamenta a fixação das Unidades Regionais do SEBRAE/MG e respectivas Microrregiões.
- IN/DIREX/002/2008-01 – Disciplina a elaboração de projetos, internos e externos, a realização de parcerias e a formalização de convênios com o SEBRAE/MG, sendo esta revogada pela IN/DIREX/001/2014, de 10/12/2014.
- IN/DIREX/007/2008-03 – Estabelece os fluxos e demais procedimentos para a aprovação de contratações e respectivos pagamentos.
- IN/DIREX/004/2008-01 - 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/006/2008-05 – 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.
- Instrução Normativa 37 – Estabelece critérios e procedimentos que regulamentam a execução orçamentária e financeira no âmbito do Sistema SEBRAE; e
- 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

1.4 Cenário de atuação

1.4.1 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 2014, por exemplo, esperava-se 8,5 milhões de MEI, ME e EPP, mas em dezembro de 2014 este total já era de 9,5 milhões. O gráfico abaixo demonstra esse histórico de crescimento.

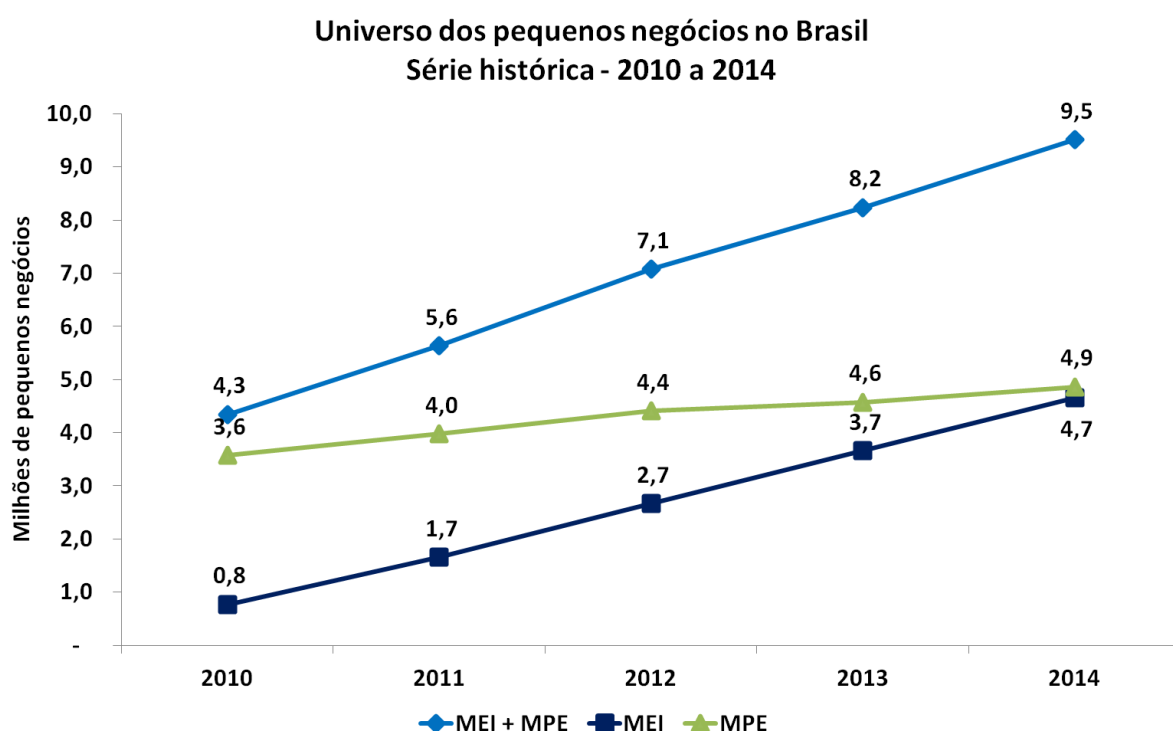


Figura 01: Universo de MPE e MEI no Brasil entre 2010 e 2014
(Fonte: SEBRAE/NA e Receita Federal do Brasil)

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

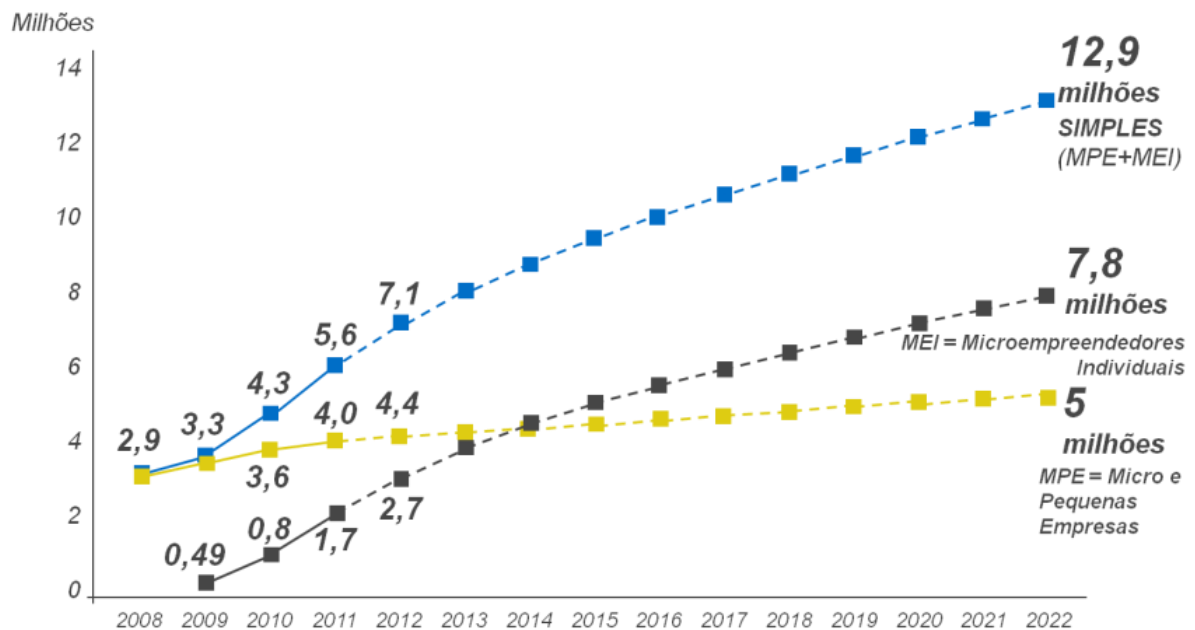


Figura 02: Projeção do universo de MPE e MEI no Brasil - 2022 (Fonte: SEBRAE/NA)

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)

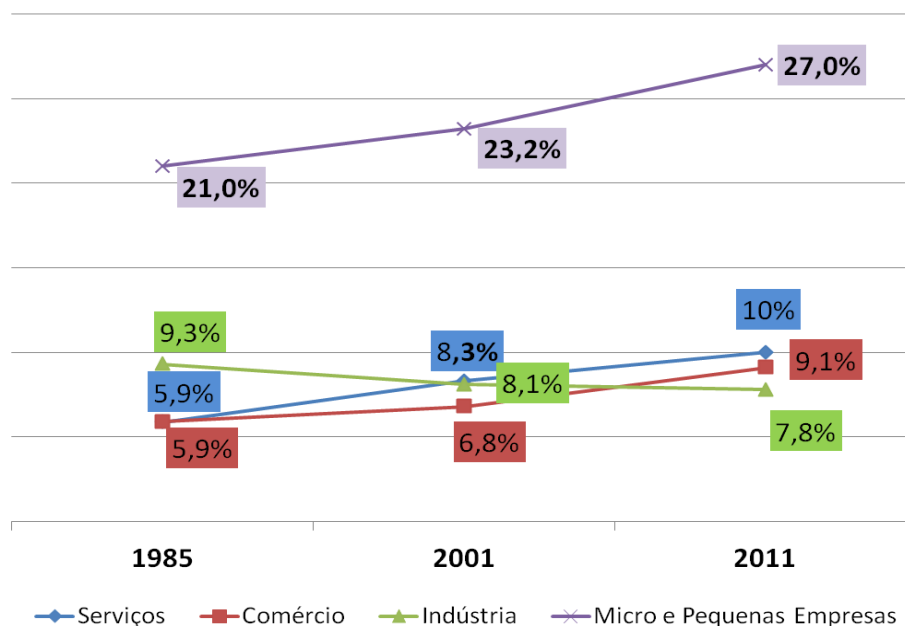


Figura 03: Participação dos pequenos negócios no PIB do Brasil (Fonte: SEBRAE/NA)

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.

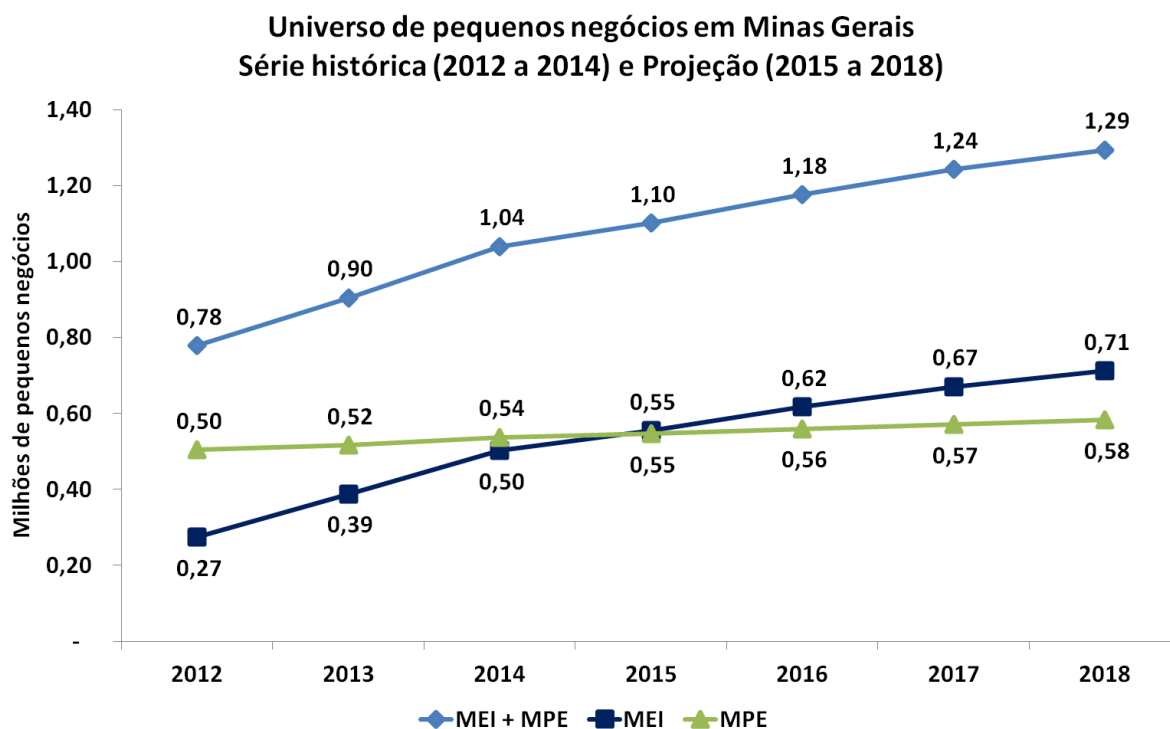


Figura 04: Evolução do universo de MPE e EI em Minas Gerais – 2012/2018
(Fonte: SEBRAE/NA e RFB)

1.4.1.1 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 Nº123/2006, alterada pela Lei Complementar Nº139/2011.

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.

Planilha 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.

Planilha 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.

1.4.1.2 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 Nº123/2006, alterada pela Lei Complementar Nº139/2011.

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:

Planilha 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.

Planilha 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

1.4.1.3 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 Nº128/2008, alterada pela Lei Complementar Nº139/2011.

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 2014 com 502.724 Micro Empreendedores Individuais formalizados, que representam 10,8% do total do Brasil, sendo que 114.227 se formalizaram em 2014. Esses números demonstram um pequeno crescimento em relação ao comportamento de 2013, quando Minas Gerais respondia por 10,6% do Brasil e formalizou 113.947.

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:

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

Minas Gerais		
Regionais de atendimento SEBRAE	Quantidade	%
Centro	220.892	44%
Jequitinhonha e Mucuri	22.617	4%
Zona da Mata	54.337	11%
Noroeste	8.386	2%
Norte	24.441	5%
Rio Doce	42.128	8%
Sul	75.680	15%
Triângulo	54.243	11%
Total até Dez/2014	502.724	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 planilha abaixo. Em relação ao ano de 2013, houve uma pequena melhora, pois a concentração abrangia 22 municípios.

Planilha 06: Principais cidades em quantidade de formalização

Nº	Regional	Cidade	Quant.	%	% Acum
1	Centro	Belo Horizonte	91.190	18,1%	18,1%
2	Centro	Contagem	22.382	4,5%	22,6%
3	Triângulo	Uberlândia	20.372	4,1%	26,6%
4	Zona da Mata	Juiz de Fora	13.901	2,8%	29,4%
5	Centro	Betim	13.092	2,6%	32,0%
6	Norte	Montes Claros	9.380	1,9%	33,9%
7	Centro	Ribeirão das Neves	8.369	1,7%	35,5%
8	Rio Doce	Governador Valadares	7.532	1,5%	37,0%
9	Rio Doce	Ipatinga	7.297	1,5%	38,5%
10	Centro	Divinópolis	7.028	1,4%	39,9%
11	Centro	Sete Lagoas	6.804	1,4%	41,2%
12	Triângulo	Uberaba	6.727	1,3%	42,6%
13	Centro	Santa Luzia	5.866	1,2%	43,7%
14	Centro	Ibirité	4.396	0,9%	44,6%
15	Sul	Pouso Alegre	3.579	0,7%	45,3%
16	Sul	Varginha	3.480	0,7%	46,0%
17	Centro	Sabará	3.439	0,7%	46,7%
18	Triângulo	Patos de Minas	3.429	0,7%	47,4%
19	Jequitinhonha e Mucuri	Teófilo Otoni	3.366	0,7%	48,1%
20	Centro	Vespasiano	3.273	0,7%	48,7%
21	Rio Doce	Coronel Fabriciano	3.114	0,6%	49,3%
22	Sul	Itajubá	2.809	0,6%	49,9%
23	Sul	Poços de Caldas	2.778	0,6%	50,4%

Fonte: SEBRAE/MG

1.4.1.4 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.

1.4.1.5 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 2012, Minas Gerais responde por cerca de 10% dos empreendedores do país. A taxa de empreendedores iniciais no Estado (17%) supera a média nacional (16%). Mais de 70% dos empreendedores mineiros empreenderam por oportunidade, contra uma parcela de 69% do Brasil.

1.4.1.6 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.

1.4.1.7 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.

1.4.2 Contexto da atividade econômica

1.4.2.1 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.

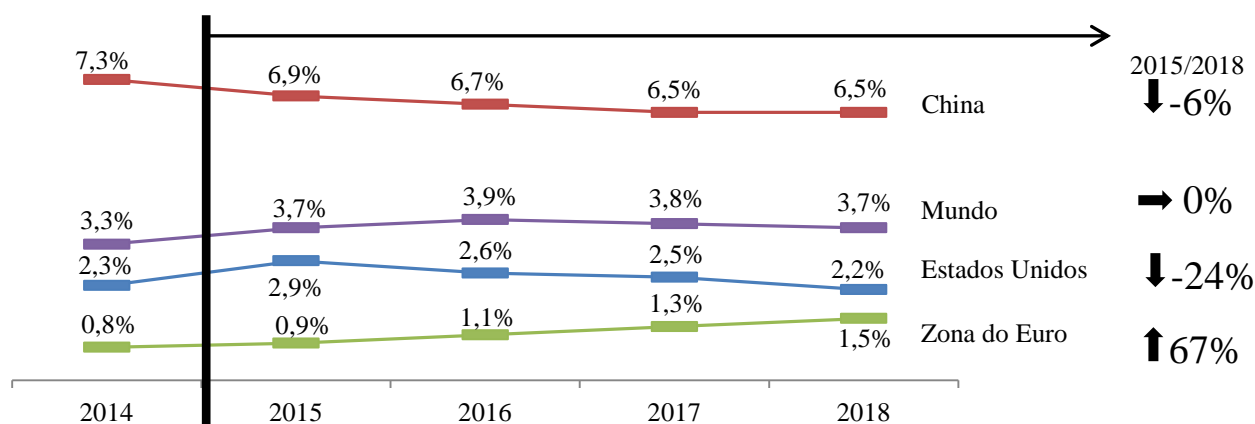


Figura 05: Projeções do crescimento do PIB frente ao ano anterior – 2011-2018

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.

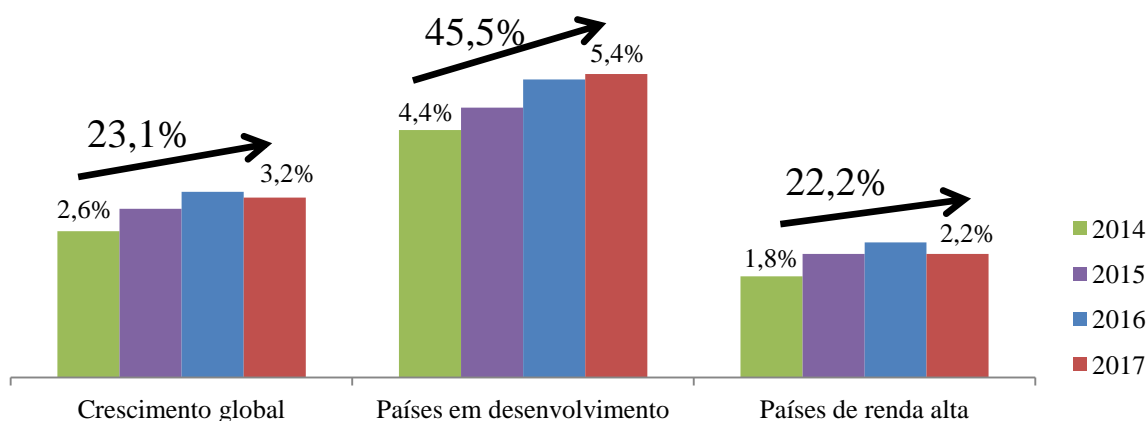


Figura 06: Projeções do crescimento do PIB frente ao ano anterior – 2011-2018

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.

	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%

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

Fonte: OCDE

1.4.2.2 Conjuntura Nacional

Projeta-se para a economia brasileira um desempenho mais acanhado que a economia global. Em 2014 as expectativas apontam para um crescimento praticamente nulo. O fraco resultado justifica-se pelo comportamento negativo do PIB industrial e da formação bruta de capital fixo¹.

Apesar da redução das incertezas quanto às eleições presidenciais e consequente definição da equipe de governo, as perspectivas ainda sinalizam a cautela para 2015. Os ajustes nas políticas fiscal e monetária e dos preços administrados são aspectos que sustentam as previsões acanhadas.

Além dos aspectos já destacados, a Tendências Consultoria Integrada ressalta que a reação do PIB industrial será insuficiente para neutralizar retração observada em 2014. Tal análise leva em consideração a pequena melhora da demanda internacional, a depreciação do câmbio e as menores pressões salariais. Do lado da demanda, estima-se que o consumo das famílias terá pequeno incremento, assim como a formação bruta de capital fixo.

De todo modo, para 2015 é projetado um resultado ligeiramente mais favorável que o de 2014, contemplando crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) de 0,6%, aumento das exportações em 2,6% e incremento da formação bruta de capital fixo em 1,1%.

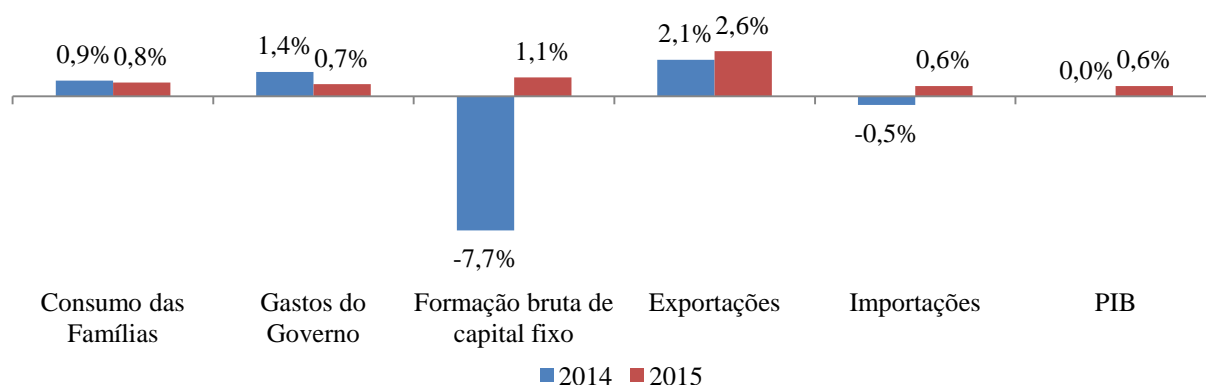


Figura 08: Projeções do crescimento do cenário doméstico frente ao ano anterior – 2014-2015

Fonte: Tendências Consultoria Integrada

A entidade trabalha com a hipótese de que as regiões Sul e Sudeste deverão apresentar taxas de expansão mais modestas no PIB, devido ao maior peso de atividades que têm sido mais afetadas pelo atual cenário, como é o caso dos setores de construção civil, bens de capital e automotivo.

Segundo o relatório Focus, divulgado pelo Banco Central em 16 de janeiro de 2015, a projeção para o PIB brasileiro é ainda mais acanhada (0,4%). Tal perspectiva representa um recuo de 0,2 pontos percentuais em relação às estimativas apresentadas 4 semanas antes. A revisão de cenário também ocorreu para a produção industrial (de 1,2%, para 0,7%).

Analisando-se os componentes do PIB, nota-se que, entre 2004 e 2013, o varejo cresceu, em média, 7,8%, enquanto a renda das famílias ampliou 5,5%. Em 2014 o panorama se inverteu, de modo que

¹ A formação bruta de capital fixo (FBCF) é a operação do Sistema de Contas Nacionais (SCN) que registra a ampliação da capacidade produtiva futura de uma economia por meio de investimentos correntes em ativos fixos.

o resultado do varejo foi inferior ao da renda (retração de 1,4% no varejo e aumento da renda em 2,8%). Para os anos seguintes, a perspectiva é que novamente as taxas de crescimento das vendas no varejo superem as de expansão da renda.

O cenário para o setor de comércio é também modesto, devido às expectativas negativas, inflação e queda na geração de emprego. Desde meados de 2013, o índice de confiança do consumidor brasileiro, calculado pela Fundação Getúlio Vargas, ficou abaixo da média dos últimos 5 anos, de 115,2 pontos. A trajetória do índice é de declínio, apesar dos esporádicos crescimentos. Os dados representam a cautela dos consumidores em relação ao orçamento familiar.

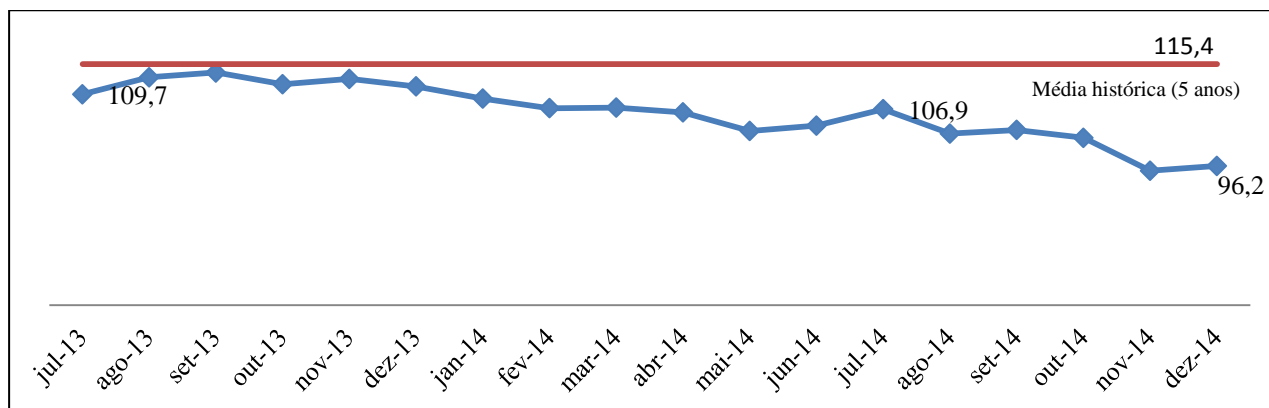


Figura 09: Índice de confiança do consumidor, com ajuste sazonal – jul/2013-dez/2014

Fonte: Fundação Getúlio Vargas/Instituto Brasileiro de Economia

As projeções de mercado para o IPCA, índice oficial de inflação, presentes no relatório Focus de 16 de janeiro de 2015, sinalizam uma taxa de 6,7% ao ano, superando ligeiramente o limite superior da meta de inflação.

Em termos do emprego, o indicador antecedente de emprego (IAEmp), calculado pela Fundação Getúlio Vargas, tem demonstrado tendência de queda, apesar do pequeno incremento em dezembro de 2014 (aumento de 0,9 pontos em relação ao mês anterior).

Para a indústria é esperada uma tímida recuperação em 2015, iniciando-se nos segmentos comercializáveis (*tradables*) da indústria de transformação, que, em 2014 foram negativamente impactados pelo câmbio apreciado e pela elevação dos custos domésticos. A indústria extrativa mineral, segundo a Confederação Nacional da Indústria (CNI) deverá crescer 2,5%, em 2015. Já para os serviços industriais de utilidade pública é estimada uma expansão de 1,7%. De modo geral, é projetado para o setor um crescimento de 1,0%.

Esse cenário para a indústria está ligeiramente mais otimista que as expectativas de mercado apresentadas no relatório Focus, cuja perspectiva é de expansão de 0,7% na produção industrial. Já para a Tendências Consultoria Integrada, a expectativa é de crescimento de 1,6%, favorecida, em grande medida pelas *commodities*, como mineração e petróleo (previsão de aumento de 4,0%) e refino de petróleo e álcool (previsão de aumento de 4,9%).

Já para a agropecuária, a Tendências Consultoria Integrada estima expansão de 1,8% em 2015 e uma média de crescimento de 2,8% entre 2016 e 2018. As regiões Centro-Oeste e Nordeste deverão impulsionar o resultado nacional. Os principais destaques no Centro-Oeste são as cadeias de soja, milho e mandioca, enquanto no Nordeste são os segmentos de carne, trigo e cana-de-açúcar.

1.4.2.3 Conjuntura Mineira

Após a retração verificada no 4º trimestre de 2012, 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 (4º trimestre de 2012 e 2º trimestre de 2014).

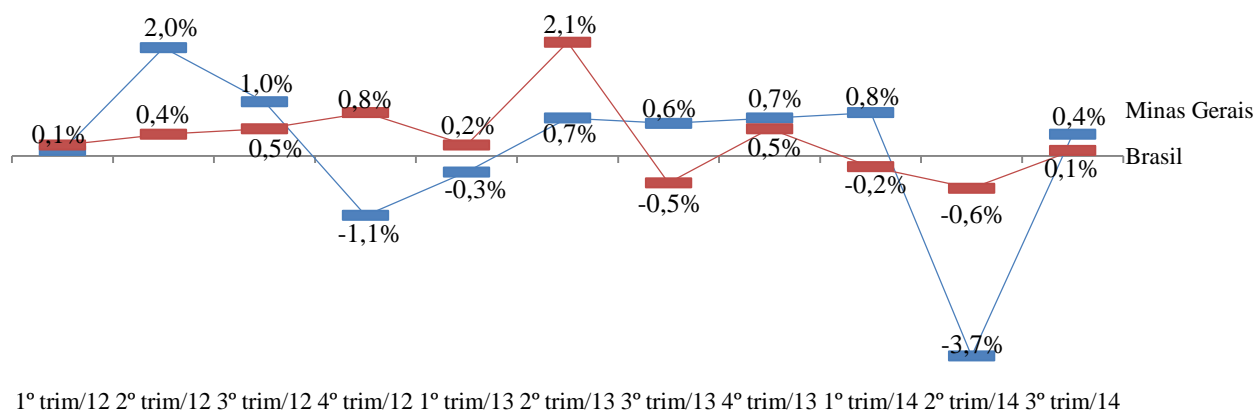


Figura 10: Variação do PIB Estadual (a preço de mercado) frente ao trimestre anterior – Série com ajuste sazonal
Fonte: Fundação João Pinheiro – Centro de Estatística e Informação

As oscilações trimestrais estão presentes em todos os setores, especialmente na agropecuária. As atividades agrícola, extrativa vegetal e silvícola são fortemente dependentes de aspectos climáticos e de preços das *commodities*, o que provoca maior fragilidade no curto prazo. Em 2014, as precipitações aquém do esperado prejudicaram o desempenho do setor no primeiro semestre. A pequena recuperação observada no terceiro trimestre relaciona-se com a base fraca de comparação e com o desempenho de algumas safras, como é o caso do milho, do tomate e da laranja. É esperado forte crescimento na produção de trigo e do coco-da-baía.

A produção estadual da cana-de-açúcar manteve-se estável no 4º trimestre de 2014, enquanto no país registrou queda de 6,3%. Por outro lado o café, responsável por mais de 1/3 da produção agrícola de Minas Gerais, contribuiu negativamente para o resultado do trimestre.

Para a pecuária são projetadas, pelo Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada da Universidade de São Paulo (ESalq/USP), as seguintes taxas de crescimento real em 2014: bovino - 16,7%; leite - 17,0%; aves - 10,4%; ovos - 1,1%; e suínos - 8,5%. Tais expectativas são mais positivas que aquelas realizadas em âmbito nacional, exceto em termos dos ovos. As projeções para o país são: bovino - 0,1%; leite - 14,2%; aves - 5,9%; ovos - 2,3%; e suínos - 1,1%.

Quanto à indústria, a instabilidade, sobretudo no segmento de transformação, e o descompasso entre produção e acumulação de estoques indesejados têm prejudicado os movimentos de recuperação. Na construção também são registradas quedas, que podem ser percebidas na paralisação do consumo aparente de cimento e na redução do nível de admissões do setor.

Nos serviços, a perda do dinamismo está relacionada com dois aspectos principais: diminuição do fornecimento de insumos para agropecuária e para a indústria; e queda da demanda de consumo dos serviços finais devido à insuficiência de demanda, decorrente da estagnação da massa salarial.

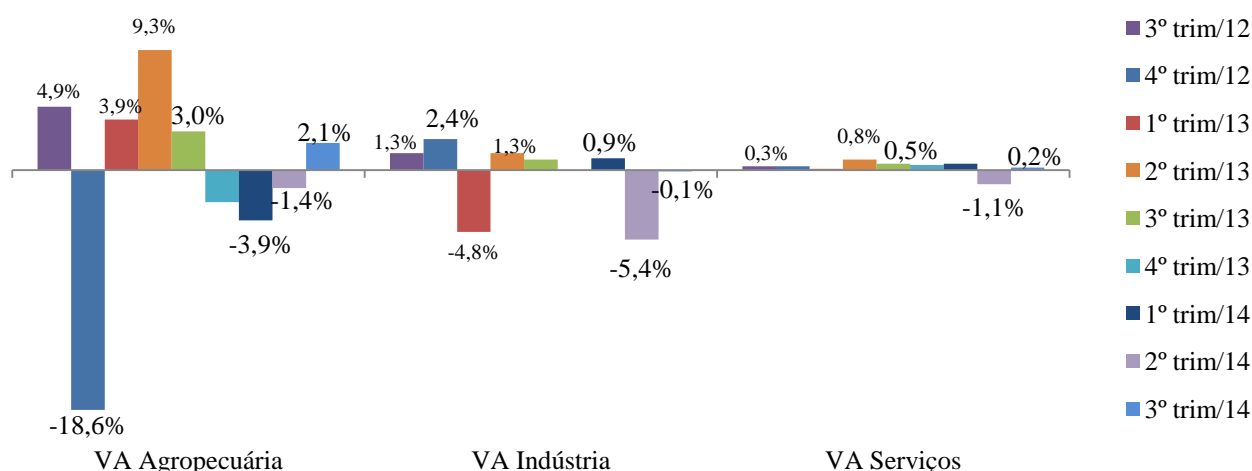


Figura 11: Variação percentual do valor adicionado setorial frente ao trimestre anterior – com ajuste sazonal

Fonte: Fundação João Pinheiro – Centro de Estatística e Informação.

Para os próximos anos é esperado para Minas Gerais um crescimento econômico próximo ao nacional. A Tendências Consultoria Integrada projeta um incremento de 0,9% no PIB estadual em 2015 e uma taxa média de expansão de 2,0% ao ano, no período de 2016-2019.

No setor industrial, a entidade acredita que o cenário para 2015 é de recuperação, com bom desempenho do extrativismo, e de recuperação parcial dos segmentos de minerais não metálicos e de metalurgia.

Já para o período de 2016/2019, a perspectiva é mais otimista, pautada nos segmentos de mineração e petróleo, veículos, minerais não metálicos, e metais básicos. Para a indústria de transformação é esperado um crescimento médio de 2,1% ao ano, no mesmo período de análise.

DESTAQUES NEGATIVOS – 2015 <ul style="list-style-type: none"> Máquinas e equipamentos (-0,7%) Fumo (-6,3%) 	DESTAQUES POSITIVOS – 2015 <ul style="list-style-type: none"> Mineração e petróleo (5,9%) Veículos (5,1%)
DESTAQUES NEGATIVOS – 2016/2019 <ul style="list-style-type: none"> Fumo (-1,2% a.a.) 	DESTAQUES POSITIVOS – 2016/2019 <ul style="list-style-type: none"> Mineração e petróleo (4,0% a.a.) Veículos (4,0% a.a.) Minerais não metálicos (3,0% a.a.) Metais básicos (2,3% a.a.)

Figura 12: Principais destaques de crescimento no setor industrial de Minas Gerais

Fonte: Tendências Consultoria Integrada

Especificamente para a mineração, Minas Gerais se mantém entre os principais focos de exploração de minério de ferro do Brasil e recebeu mais da metade dos projetos de expansão anunciados para o país.

Cabe destacar, porém, que os investimentos deverão gerar um aumento real na extração significativamente menor que os valores nominais apresentados. Isso porque grande parte dos aportes esperados para o Estado visa repor da capacidade extrativa (*brownfield*). Entre as inversões direcionadas para explorar novas áreas (*greenfield*) o destaque é o projeto Minas-Rio, da Anglo-American, que prevê aumento da capacidade líquida de 26,5 milhões de toneladas por ano (Mtpa).

Empresa	Localidade	Início da operação
Anglo American	Conceição do Mato Dentro e Alvorada de Minas	Em operação
BEMISA	Antônio Dias e Jaguarauçu	2015
CSN	Congonhas	2014
Ferrous Resources	Congonhas e Jeceaba	2017
Gerdau	Ouro Preto	2020
Manabi	Morro do Pilar	2018
Manabi	Santa Maria do Itabira	2016
MMX	São Joaquim de Bicas, Igarapé e Brumadinho	2017
SAFM	Itabirito	2016
Vale	Conceição Itabiritos	2015
Vale	Vargem Grande dos Itabiritos	2014
Vale	Sistema Sudeste	2015
SAM	Vale do Jequitinhonha	2015

Figura 13: Outros destaques de investimentos projetados para o setor industrial em Minas Gerais

Fonte: Tendências Consultoria Integrada

Além do minério de ferro, é importante salientar o projeto de expansão da extração de níquel em Fortaleza de Minas, da Votorantim Metais. No âmbito dos minerais metálicos não ferrosos destacam-se os investimentos da CBMM, em Araxá, na exploração do Nióbio. No segmento automotivo têm-se os aportes da Fiat, em Betim; da Mercedes Benz, em Juiz de Fora; e da Iveco, em Sete Lagoas.

Deverão entrar em operação em 2015 os investimentos realizados pela ArcelorMittal (aço bruto em João Monlevade); pela Gerdau (produção de chapas grossas em Ouro Branco – a companhia espera também instalar, no segundo semestre de 2016, um laminador de chapas grossas); e pela Usiminas (coque em Ipatinga – a expectativa é que esse investimento, juntamente com a produção própria de gás, reduza os custos de produção).

Além dos destaques apresentados no quadro a seguir, Minas Gerais tem recebido uma série de investimentos voltados para a indústria, contemplando segmentos como: alimentos, bens de capital, celulose e fertilizantes.

EMPRESA	LOCALIDADE	PRODUTO
Six Semicondutores S.A	Ribeirão das Neves	Chips eletrônicos
Case New Holland	Montes Claros	Maquinário para a construção civil
Coca-Cola Femsa	Itabirito	Refrigerantes
Ambev	Uberlândia	Cerveja
Cemig	Betim	Gasoduto
ThyssenKrupp	Poços de Caldas	Componentes de motores
Petrobrás e Indi	Uberaba	Amônia
Duratex	A fazenda abrange os municípios: Araguari, Estrela do Sul, Indianópolis, Romaria e Nova Ponte	Painéis de madeira

Figura 14: Principais projetos – outros destaques

Fonte: Tendências Consultoria Integrada

No que tange ao setor agropecuário, a Tendências Consultoria Integrada projeta um cenário de recuperação, com destaque para o café. A expectativa é de crescimento de 3,3% entre 2014 e 2015. Especificamente em relação ao café, espera-se que o avanço da mecanização da cultura atenuar os custos com a escassa mão de obra.

Outro destaque positivo é a atividade leiteira, tendo em vista que a redução do preço dos grãos em 2014 e o aumento do preço desse produto em 2013 incentivaram o investimento nesse segmento. Para os próximos anos, a previsão favorável baseia-se em possibilidade de ganho de produtividade. Por outro lado, é estimada uma queda na safra de feijão decorrente, sobretudo, da retração das cotações do grão ao longo de 2014.

DESTAQUES NEGATIVOS – 2015 <ul style="list-style-type: none"> • Mandioca (-15,3%) • Café (-4,0%) 	DESTAQUES POSITIVOS – 2015 <ul style="list-style-type: none"> • Soja (11,8%) • Cana-de-açúcar (15,3%) • Leite (5,2%)
DESTAQUES NEGATIVOS – 2016/2019 <ul style="list-style-type: none"> • Soja (-0,9% a.a.) • Mandioca (0,6% a.a.) 	DESTAQUES POSITIVOS – 2016/2019 <ul style="list-style-type: none"> • Cana-de-açúcar (9,8% a.a.) • Leite (5,2% a.a.) • Algodão (4,3% a.a.)

Figura 15: Principais destaques de crescimento no setor agropecuário de Minas Gerais

Fonte: Tendências Consultoria Integrada

Por fim, a perspectiva é que o setor de serviços apresente resultado acanhado em 2015 (crescimento de 0,3%) e se recupere gradativamente até 2018, quando deverá expandir cerca de 2,0%. Para o período de 2016/2019 a previsão é aumento médio 1,8% ao ano.

O PIB de serviços possui elevada correlação com a renda das famílias e com as vendas do comércio. Nesse sentido é importante salientar que o PIB per capita de Minas Gerais é inferior à média nacional e à do Sudeste, em 10% e 31%, respectivamente. Tal aspecto contribui para justificar a menor perspectiva de crescimento do setor no Estado comparativamente ao país.

A recuperação aguardada para o setor está relacionada com os investimentos programados para o Estado, uma vez que estes deverão elevar o PIB per capita em 5,1% entre 2013/2019, de modo que a diferença do indicador de Minas Gerais se aproxime um pouco do patamar nacional.

A massa de renda deverá apresentar crescimento modesto tanto em Minas Gerais quanto no Sudeste. Essa projeção considera que a universalização do Bolsa Família tenha como consequência contribuições marginais no nível de renda.

Já pela ótica do mercado de trabalho, o cenário para 2015 é de baixo dinamismo. Projeções baseadas em dados da Pesquisa Anual por Amostra de Domicílio (PNAD) apontam para um crescimento da renda de trabalho em patamares inferiores às dos anos anteriores.

No que tange às vendas do comércio, a perspectiva é que Minas Gerais tenha um crescimento ligeiramente acima da média regional, porém abaixo da nacional. Atua como limitador do desempenho do setor o maior grau de endividamento das famílias.

1.4.2.4 Micro e pequenas empresas

Resultados preliminares de pesquisa Avaliação 2014 e Perspectivas 2015 do SEBRAE/MG sinalizam que a maioria das micro e pequenas empresas de Minas Gerais encerraram as atividades em 2014 com lucro. Cerca de 40% dos empresários afirmam que as vendas aumentaram, no comparativo com o ano anterior.

Para 2015, a expectativa de 61% dos empresários é de aumento do faturamento e de 57% é de incremento do lucro frente a 2014. Os gestores apostam na ampliação do número de clientes, na redução dos custos e na adoção de mecanismos de controle de qualidade de seus produtos e serviços. Quase metade pretende revisar as finanças da empresa e lançar novos produtos e serviços.

Já as perspectivas apresentadas para a economia brasileira são menos otimistas. A maioria acredita que a inflação, a taxa de juros e o desemprego irão aumentar. Pouco menos de 40% aposta no aumento do PIB, enquanto 29% acreditam na redução do indicador.

1.5 Organograma do SEBRAE/MG

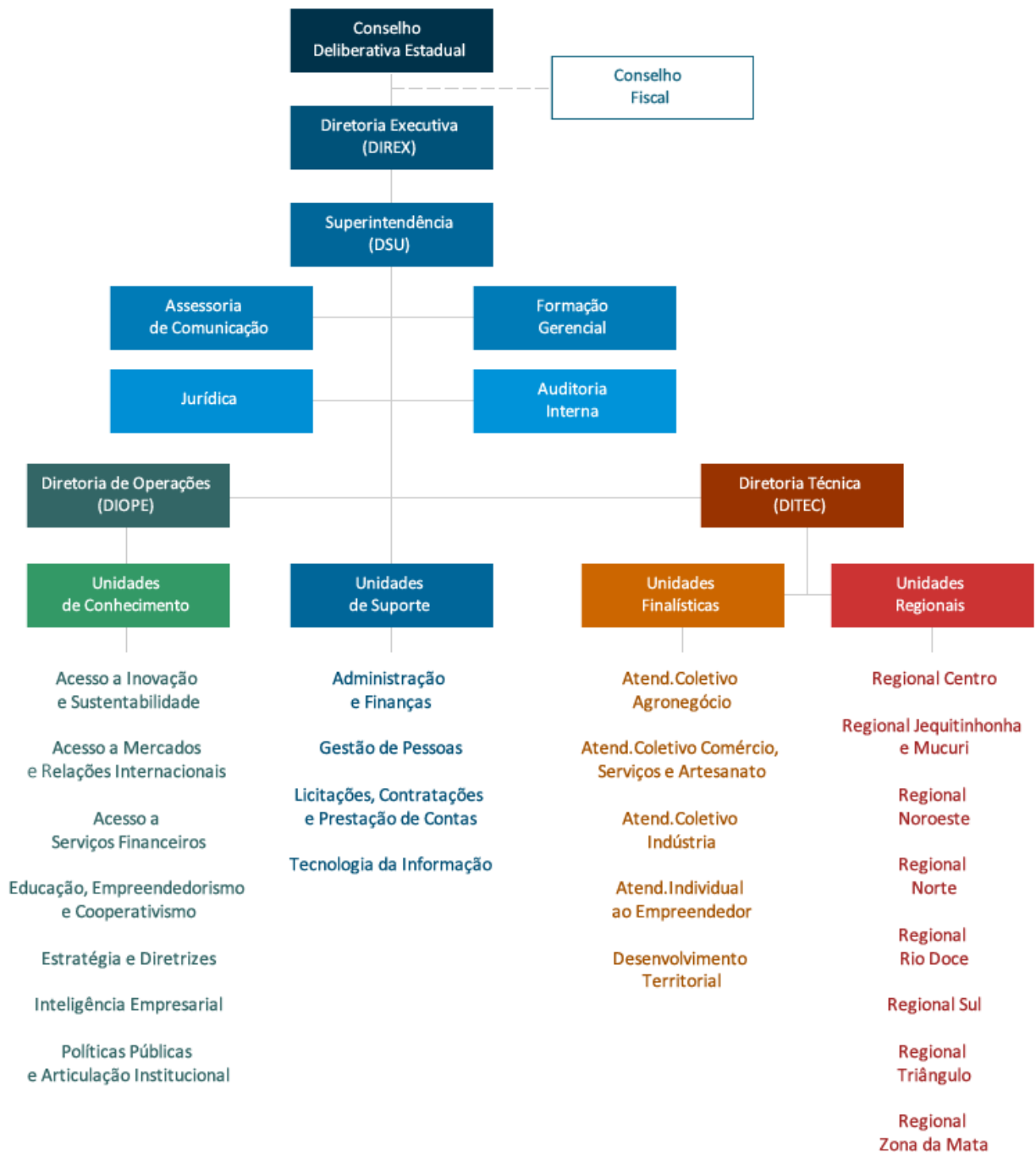


Figura 16: Organograma do SEBRAE/MG.

A Instrução Normativa do Conselho Deliberativo Estadual, número 001 do ano de 2012 (IN/CDE/001/2012), implementada pela Resolução do Conselho Deliberativo Estadual número 010 do ano de 2012 (RE/CDE/010/2012), 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) Assessoria de Comunicação;
- d) Formação Gerencial;
- 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 de Operações (DIOPE)** 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) Estratégia e Diretrizes;
- f) Inteligência Empresarial;
- g) Políticas Públicas e Articulação Institucional.

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 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 Técnica (DITEC)** 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 Artesanato;
 - a.3) Atendimento Coletivo Indústria;
 - a.4) Atendimento Individual ao Empreendedor;
 - a.5) Desenvolvimento Territorial.
- 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 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 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, por meio das seguintes ações estratégicas:

Acesso a Inovação e Sustentabilidade: disponibilizar produtos, serviços e informações de acesso a inovação e sustentabilidade.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

Formação Gerencial: promover a educação profissional e tecnológica nos seus diversos níveis para a formação de cidadãos empreendedores.

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.

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.

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.

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 infraestrutura da organização e ao desempenho das atividades operacionais, com foco na transparência da utilização de recursos e no atendimento à legislação.

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.

Regionais: 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.

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.

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

Quadro A.1.3 – Informações sobre áreas ou subunidades estratégicas.

Áreas/ Subunidades Estratégicas	Competências	Titular	Cargo	Início do 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	De 01/01/2014 a 31/12/2014
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	Mônica Xavier Segantini de Castro	Analista Técnico III	De 01/01/2014 a 31/12/2014
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 Flávio Barbosa Chaves	Analista Técnico III	De 01/01/2014 a 31/12/2014
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	De 01/01/2014 a 31/12/2014
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	De 01/01/2014 a 31/12/2014
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 Magalhães Gomes Lins	Analista Técnico III	De 01/01/2014 a 31/12/2014

(Continua)

(Continuação)

Áreas/ Subunidades Estratégicas	Competências	Titular	Cargo	Início do Período de atuação
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	De 01/01/2014 a 31/12/2014
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	De 01/01/2014 a 31/12/2014
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 parceirizados, para atendimento ao cliente	Mara Regina Veit	Analista Técnico III	De 01/01/2014 a 31/12/2014
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	De 01/01/2014 a 31/12/2014
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	De 01/01/2014 a 31/12/2014

(Continua)

(Continuação)

Áreas/ Subunidades Estratégicas	Competências	Titular	Cargo	Início do Período de atuação
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 associativ e cooperativismo	Ricardo Luiz Alves Pereira	Analista Técnico III	De 01/01/2014 a 10/08/2014
		Fabiana Ribeiro de Pinho	Analista Técnico III	De 11/08/2014 a 31/12/2014 (Temporário)
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	De 01/01/2014 a 31/12/2014
Formação Gerencial	Promover a educação profissional e tecnológica nos seus diversos níveis para a formação de cidadãos empreendedores	Rubens Caetano de Albuquerque	Analista Técnico III	De 01/01/2014 a 26/06/2014
		Leonardo Amaral Diniz Medina	Analista Técnico II	De 27/06/2014 a 10/08/2014 (Substituto)
		Ricardo Luiz Alves Pereira	Analista Técnico III	De 11/08/2014 a 31/12/2014
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 organizac, com foco na criação de um ambiente interno favorável ao trabalho colaborativo	Roberto Marinho Figueiroa Zica	Analista Técnico III	De 01/01/2014 a 31/12/2014
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	De 01/01/2014 a 31/12/2014

(Continua)

(Continuação)

Áreas/ Subunidades Estratégicas	Competências	Titular	Cargo	Início do Período de atuação
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	De 01/01/2014 a 31/12/2014
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 infraestrutura da organização e ao desempenho das atividades operacionais, com foco na transparência da utilização de recursos e no atendimento à legislação.	Diva Célia Braga	Analista Técnico III	De 01/01/2014 a 04/08/2014
		Márcia Maria Mendes Abdallah	Analista Técnico II	De 04/08/2014 a 10/08/2014
		Fabiana Ribeiro Rosa	Analista Técnico III	De 11/08/2014 a 31/12/2014
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.	Nair Aparecida de Andrade	Analista Técnico III	De 01/01/2014 a 19/01/2014
		Jefferson Ney Amaral	Analista Técnico III	De 20/01/2014 a 31/12/2014
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 Vianna de Freitas	Analista Técnico III	De 01/01/2014 a 31/12/2014
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	De 01/01/2014 a 31/12/2014

(Continua)

(Continuação)

Áreas/ Subunidades Estratégicas	Competências	Titular	Cargo	Início do Período de atuação
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.	Willian Rodrigues de Brito	Analista Técnico III	De 01/01/2014 a 31/12/2014
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	De 01/01/2014 a 31/12/2014
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.	Fabrizio Cesar Fernandes	Analista Técnico III	De 01/01/2014 a 31/12/2014
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	De 01/01/2014 a 31/12/2014
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	De 01/01/2014 a 20/07/2014
		Marcus Marques Mendes	Analista Técnico II	De 25/10/2014 a 31/12/2014
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	De 01/01/2014 a 31/12/2014
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	De 01/01/2014 a 31/12/2014

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

2 PLANEJAMENTO E RESULTADOS ALCANÇADOS

2.1 A estratégia de atuação

2.1.1 O Plano Estratégico e 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. Em 2012 não foi diferente. Atento ao cenário nacional e às necessidades dos nossos clientes, o SEBRAE estabeleceu, 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 novo Mapa Estratégico do Sistema SEBRAE, abaixo.

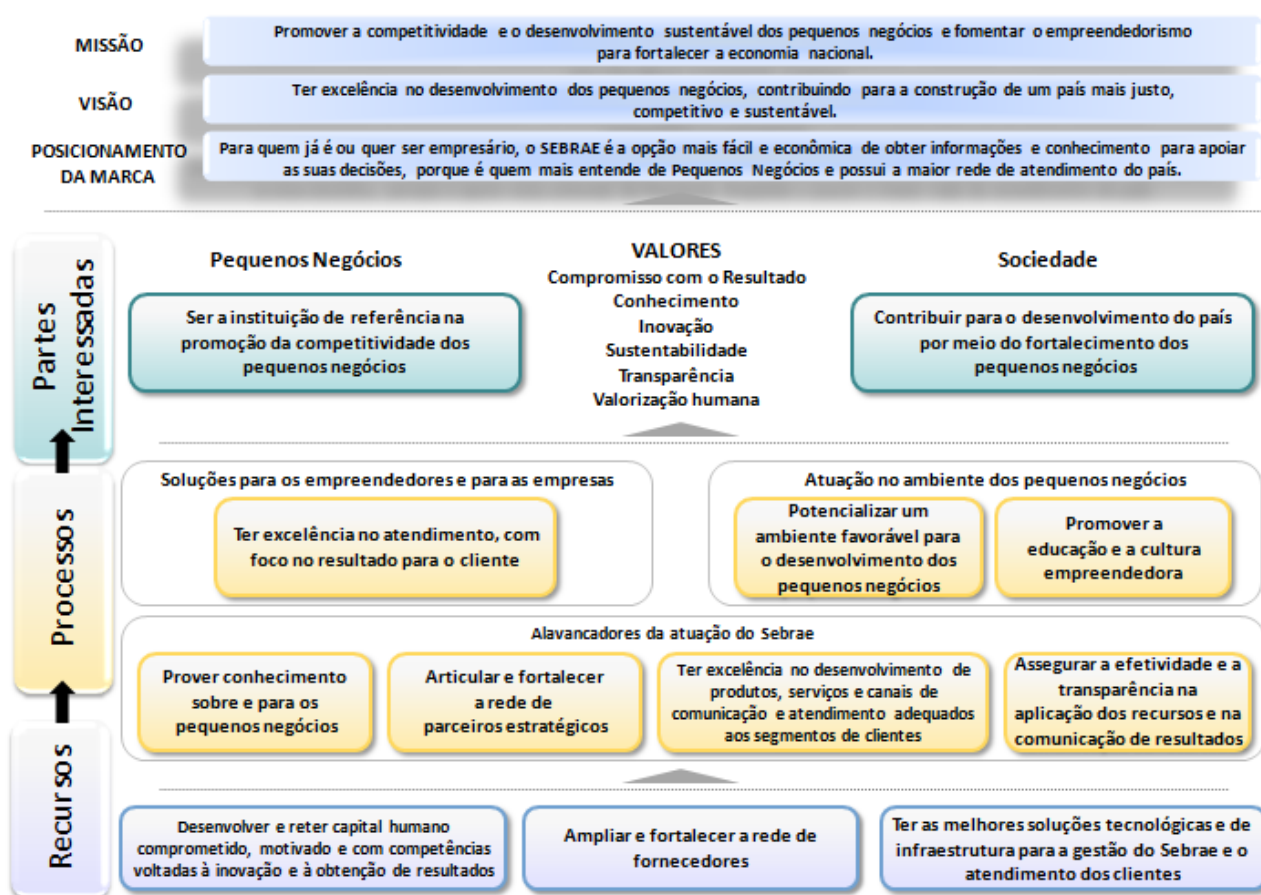


Figura 17: Mapa Estratégico do Sistema SEBRAE

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

A uniformização do modelo e do processo de gestão da estratégia em todos os entes estaduais representa outro importante benefício, que deverá ser implementado durante os anos de 2014 e 2015, por meio de instrumentos como o “*Balanced Scorecard*” – BSC. Ressalta-se que o SEBRAE/MG já utiliza desde 2009 o BSC como um dos elementos que subsidiam o monitoramento e a tomada de decisões.

Mantendo o alinhamento ao Sistema, em 2013 o SEBRAE/MG promoveu discussões para atender às renovadas diretrizes de atuação e à estratégia. Esta reflexão ratificou a Missão Institucional, ampliou a Visão de Futuro e consolidou, como principal produto do SEBRAE/MG, a entrega da competitividade sustentável para os pequenos negócios, posteriormente publicados no Direcionamento Estratégico.



Figura 18: Direcionamento Estratégico SEBRAE/MG

Missão Institucional

“Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional”

Visão de Futuro

“Ser a instituição referência em soluções de gestão para os pequenos negócios, contribuindo para um estado mais competitivo, sustentável e justo”

Posicionamento da Marca

“Para quem já é ou quer ser empresário, o SEBRAE é a opção mais fácil e econômica de obter informações e conhecimento para apoiar as suas decisões, porque é quem mais entende de pequenos negócios e possui a maior rede de atendimento do país”

A reflexão em Minas também produziu os elementos que expressam o compromisso da instituição para com seus clientes, parceiros, colaboradores e para a Sociedade, representados pelo Mapa Estratégico do estado, Objetivos, Indicadores e Prioridades Estratégicas locais. A figura abaixo representa o Mapa Estratégico do SEBRAE/MG, fruto do processo de reflexão corrido em 2013.

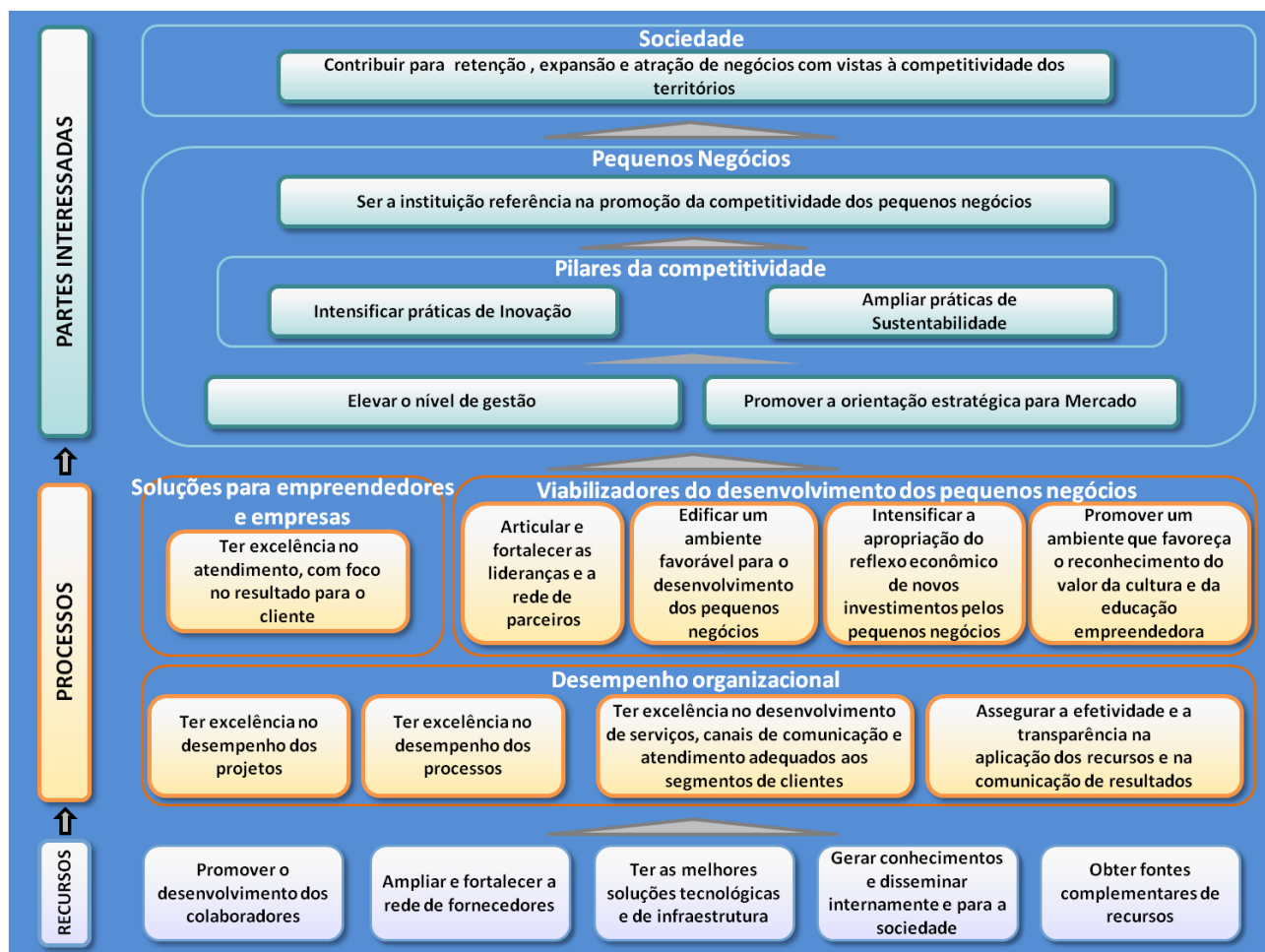
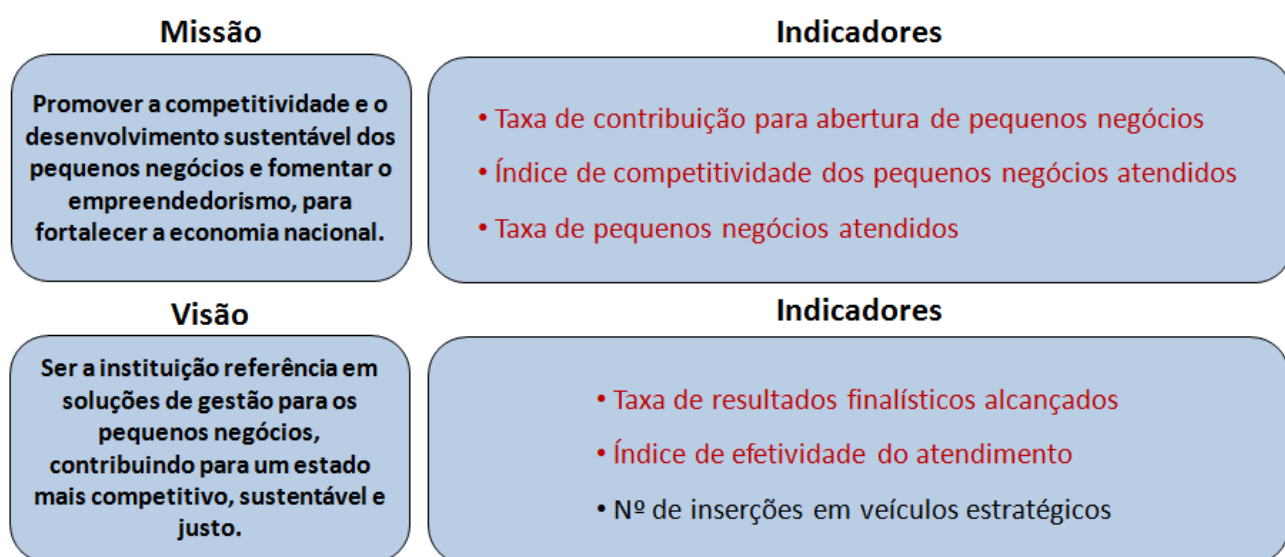


Figura 19: Mapa Estratégico do SEBRAE/MG

Cada um dos Objetivos Estratégicos será mensurado por indicadores², que dão a clareza necessária para o direcionamento do esforço a ser realizado, conforme abaixo:



² Os indicadores com destaque em vermelho são do Sistema SEBRAE e têm sua mensuração realizada por pesquisas sob responsabilidade do SEBRAE/NA.

Partes Interessadas Sociedade

Contribuir para retenção, expansão e atração de negócios com vistas à competitividade dos territórios

Indicadores

- Índice de imagem do SEBRAE junto à sociedade
- Índice de competitividade estadual
- Participação dos pequenos negócios no PIB
- Nº de empregos gerados

Partes Interessadas Clientes

Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios

Indicadores

- Índice de imagem do SEBRAE junto aos pequenos negócios
- Índice de aplicabilidade de produtos e serviços

Intensificar práticas de Inovação

- 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

- 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

- Percentual de atendidos em projetos com orientação para mercado
- Percentual de atendidos com soluções específicas de acesso a mercado

Elevar o nível de gestão

- Nível de gestão dos pequenos negócios atendidos
- Percentual de atendidos com soluções específicas de gestão

Processos

Soluções para empreendedores e empresas

Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente

Indicadores

- 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

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

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

Recursos	Indicadores
Promover o desenvolvimento dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Percentual de colaboradores capacitados • Nº de horas de capacitação por colaborador por ano • Volume de recursos aplicados em capacitação de RH • Índice médio do placar individual • Rotatividade espontânea (Turnover) • Absenteísmo
Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores não definidos pelo SEBRAE/NA
Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfação dos usuários de Tecnologia da Informação e Comunicação
Gerar conhecimentos e disseminar internamente e para a sociedade	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de produtos de conhecimento gerados • Nº de produtos de conhecimento disseminados
Obter fontes complementares de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Percentual de recursos complementares captados • Percentual de receita com venda de produtos e serviços

Figura 20: Indicadores Estratégicos do SEBRAE/MG

Atendendo aos requisitos mencionados no Direcionamento, 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 2.1.4. deste relatório.

O desempenho, os resultados e as análises desses indicadores estão descritos no item 2.5 deste Relatório. Há também outras iniciativas qualitativas que contribuíram significativamente para o alcance dos objetivos estratégicos e para a realização da Missão que estão descritas no item 2.3.

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).

No nível de contribuição orçamentária aos objetivos estratégicos, cada projeto está atrelado a somente 01 objetivo estratégico e uma prioridade estratégica e isso limita a visão de contribuição, o que justifica a ausência de recursos em determinados objetivos, demonstrados na planilha abaixo. Por exemplo, um projeto que atua em “Promover a inovação nas MPE” também contribui fortemente para a “Visibilidade institucional e imagem do SEBRAE”, contudo, pela limitação, optou-se pela vinculação ao primeiro objetivo.

Em relação à “Articulação e apoio a políticas públicas”, por uma questão de sistema (SGE), este objetivo consta como “Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios” e que não consta na planilha abaixo. Ressalta-se que o SEBRAE/MG tem o tema como Prioridade Local e investe fortemente seu orçamento e sua atuação para beneficiar os pequenos negócios, conforme descrito no próximo subitem (2.1.2) e nas análises gerenciais (item 2.3) deste relatório.

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

A planilha a seguir exibe a execução orçamentária do SEBRAE/MG consolidada por Objetivo Estratégico do Sistema SEBRAE:

Planilha 07: Execução orçamentária do SEBRAE/MG por Objetivo Estratégico do Sistema SEBRAE

Objetivos Estratégicos Orçamento 2014	Valor Previsto 2014 (Em R\$1)	Composição	Valor Realizado 2014 (Em R\$1)	% de Execução 2014
A1 - Desenvolver competências e reter talentos internos e externos	2.553.512	2%	2.551.456	100%
A3 - Gestão do Conhecimento	0	0,0%	0	0,0%
A4 - Tecnologias de Informação e Comunicação	6.596.052	6%	5.941.399	90%
P1 - Promover a Inovação nas MPE	45.732.084	38%	41.511.192	91%
P10 - Ampliação do Acesso a Serviços Financeiros	752.912	1%	661.123	88%
P11 - Articulação e Apoio a Políticas Públicas	0	0,0%	0	0,0%
P12 - Excelência em Gestão para Resultados	0	0,0%	0	0,0%
P2 - Fortalecimento da Cooperação entre as MPE	17.250	0%	17.250	100%
P3 - Conquista e Ampliação de Mercados	22.373.450	19%	19.404.506	87%
P4 - Orientação e Capacitação Empresarial	41.010.391	34%	36.912.101	90%
P5 - Visibilidade Institucional e Imagem do Sebrae	0	0,0%	0	0,0%
P7 - Promoção da Cultura do Empreendedorismo	5.000	0%	4.909	98%
Total vinculado a Objetivos Estratégicos	119.040.651	85%	107.003.935	90%
Recursos Humanos	15.790.000	73%	15.773.040	100%
Administração Geral	5.851.656	27%	5.598.052	96%
Suporte Operacional	0	0,0%	0	0,0%
Inversão Financeira	0	0,0%	0	0,0%
Total não vinculado a Objetivos Estratégicos	21.641.656	15%	21.371.092	99%
Total Geral	140.682.307	100%	128.375.027	91%
Transferidoras	0		0	0,0%

Fonte: SME

Alinhada às finalidades e competências institucionais e mantendo a tendência de anos anteriores, observa-se que o volume de recursos atrelados aos objetivos estratégicos totalizou R\$107 milhões, sendo que desse montante o SEBRAE/MG dedicou 91% dos recursos orçamentários em iniciativas voltadas para a melhoria da gestão, para a ampliação de mercado e para a inovação nos pequenos

negócios, considerados os principais pilares de competitividade. Se comparado ao ano de 2013, houve um crescimento significativo, já que se alcançou uma dedicação de 66%.

2.1.2 As Prioridades Estratégicas Locais

As Prioridades Estratégicas Locais referentes ao PPA 2014-2017 foram estabelecidas pela Diretoria Executiva fundamentados no Direcionamento Estratégico – 2022 do SEBRAE/NA e no Direcionamento – 2015 do SEBRAE/MG e norteiam a concepção das iniciativas que serão executadas no período, conforme descrito anteriormente.

Para operacionalizar as iniciativas estratégicas, o SEBRAE/MG investiu, em 2014, o montante de R\$283 milhões, distribuídos em 354 projetos e 22 atividades. O volume de recursos alocados somente em projetos às Prioridades Estratégicas totalizou R\$113,4 milhões, correspondendo a 40% do total e, deste, foram executados 90%, refletindo um desempenho superior ao de 2013.

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

Planilha 08: Execução financeira dos recursos de Projetos e Atividades vinculados às Prioridades Locais

	Prioridade Estratégica Local	Previsão	Execução	% de Execução
01	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.	73.701.747	65.455.968	89%
02	Atuar na consolidação das estratégias de desenvolvimento econômico territorial, especialmente em regiões de baixa renda e naquelas impactadas por grandes investimentos.	17.097.905	16.290.966	95%
03	Identificar, propor e estimular a implementação de políticas públicas que beneficiem os pequenos negócios.	4.873.841	4.660.999	96%
04	Promover o empreendedorismo como valor para a sociedade e fomentar o empreendedorismo nas instituições de ensino e junto aos potenciais empreendedores.	16.550.789	14.105.300	85%
05	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.	1.208.637	1.150.596	95%
		113.432.919	101.663.828	90%

Fonte: SME

Observação: O número da prioridade não representa a priorização, mas o número de ordem.

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, consequentemente, 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.

No que tange aos aspectos social e desenvolvimento territorial, representados pela **Prioridade 02**, destacam-se projetos como “Territórios da Cidadania” 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.

As questões relacionadas as políticas públicas representam uma importante linha de ação institucional, expressa pela **Prioridade Local 03** 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 das Regionais” e por meio de produtos, como o Programa Líder, palestras temáticas e incentivos, como o Prêmio Prefeito Empreendedor.

O Empreendedorismo, abordado na **Prioridade 04**, 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 2014 foram desenvolvidas importantes iniciativas relacionadas ao tema como a realização do Programa Educação Empreendedora, o Seminário Internacional Cidade Empreendedora, a Academia SEBRAE, iniciativas de estímulo à geração e disseminação de conhecimentos relacionados ao tema e às Startups e o lançamento do Centro de Referência em Educação Empreendedora do Sistema SEBRAE.

Os desafios internos da instituição também estão contemplados por meio da **Prioridade 05**. 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.

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.

2.1.3 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 Estratégicos.

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 2.5 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.

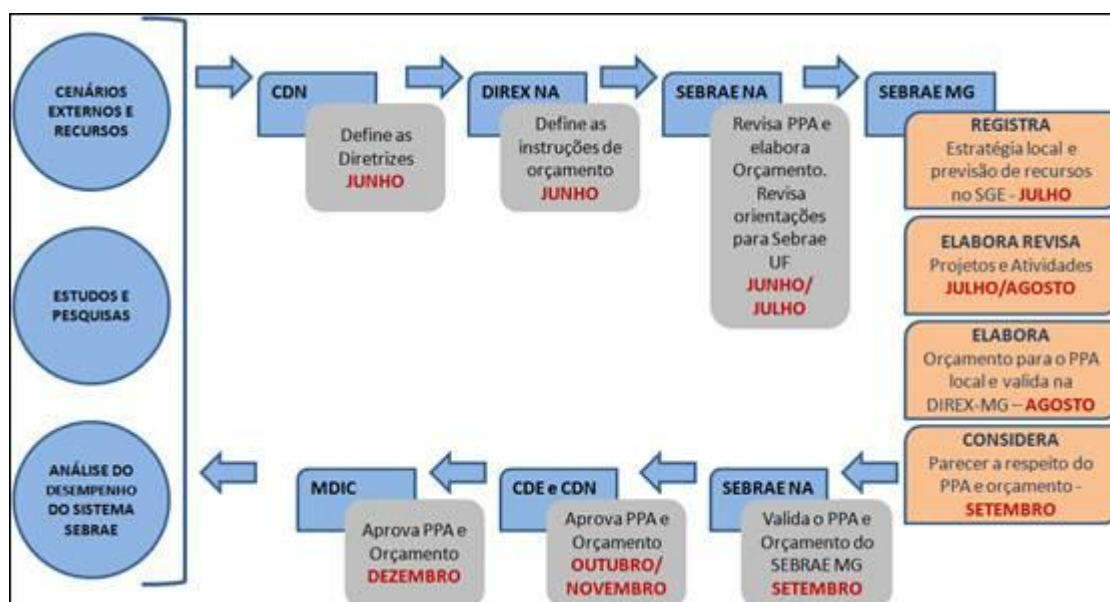


Figura 21: Processo de elaboração e aprovação do Plano Plurianual e do Orçamento do Sistema SEBRAE.

A Resolução emitida pelo Conselho Deliberativo Estadual (CDE), número 019, do ano de 2013 (RE/CDE/019/2013) veiculou a aprovação do Plano Plurianual (PPA) 2014-2017 e do Orçamento do exercício de 2014 do SEBRAE/MG.

A Resolução emitida pelo Conselho Deliberativo Nacional do SEBRAE (CDN), número 241, de 28 de novembro de 2013, aprovou o Plano Plurianual (PPA) 2014-2017 e o Orçamento do exercício 2014 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.

2.1.4 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 nova versão, conforme abaixo:



Figura 22: Modelo de Gestão da Estratégia do SEBRAE/MG.

Orientados pelo Direcionamento Estratégico, mencionado anteriormente, a 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 chegados 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 2014, 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 nos itens 2.3 e 2.5 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.

Contudo, 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 as melhores 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 no meio acadêmico e empresarial 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:

- As 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 ainda mais a integração, a cooperação e a comunicação entre as unidades tanto no nível dos processos, quanto no de projetos.

Após entrevistas e análises, foi gerado o documento das Diretrizes Táticas, que subsidiará os próximos passos do desdobramento, ou seja, a concepção dos planos táticos e planos de ação, conforme figura abaixo, que serão realizados em 2015. Ressalta-se que eventuais ajustes no Direcionamento Estratégico podem ocorrer durante o ano de 2015, em razão da alteração na Presidência do Conselho Deliberativo Estadual, buscando a melhoria contínua da atuação institucional.

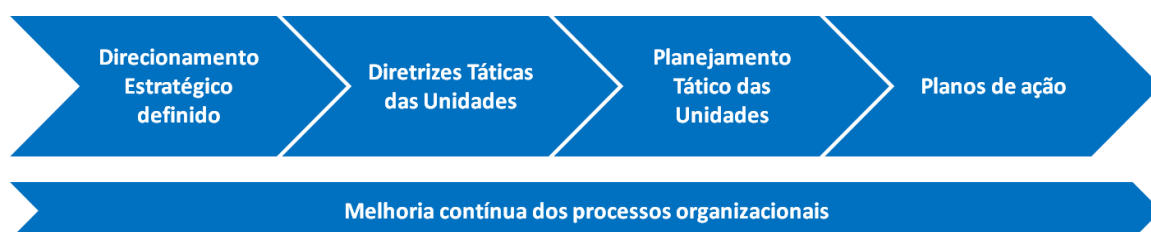


Figura 23: Desdobramento da Estratégia do SEBRAE/MG.

No que tange à Gestão do Portfólio de projetos, destaca-se a manutenção dos métodos utilizados nos últimos anos, que proporcionam um resultado bastante satisfatório. Contudo, a busca pela melhoria contínua desse processo aponta para um horizonte futuro, ano de 2015/2016, de aprimoramento da estratégia de atuação, no nível do portfólio, com o objetivo de subsidiar ainda melhor a concepção, o planejamento e a execução de iniciativas em prol dos clientes e da sociedade.

- 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 das “Oficinas de Sensibilização para a Gestão da Estratégia” com os objetivos de:

- ❖ Disseminar e nivelar o entendimento conceitual e prático dos elementos do Direcionamento Estratégico;
- ❖ Desmistificar o tema estratégia, levando os colaboradores a refletir sobre os papéis e contribuições de cada um para o alcance dos objetivos organizacionais; e

- ❖ Demonstrar o impacto das atividades realizadas pelos colaboradores na estratégia organizacional.

Na primeira etapa de capacitações, que se encerrou em novembro, foram capacitados mais de 220 colaboradores, principalmente, das Unidades de Conhecimento e Unidades de Suporte, mas também as equipes da Central de Relacionamento e do Programa ELOS – Regional Centro.



Figura 24: Oficinas de Sensibilização para a Gestão da Estratégia – Setembro/2014

A segunda etapa de capacitações, que ocorrerá em 2015, vai priorizar as equipes das unidades de atendimento e das Regionais, que passarão pelo mesmo processo de mobilização e alinhamento.

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

Paralelamente, foi 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 em razão da quantidade de indicadores e da complexidade de alguns processos de coleta.

Destaca-se também o desenvolvimento dos Boletins de Monitoramento Mensal, que informam o desempenho dos principais indicadores para a Diretoria Executiva e também segmentado para cada uma das unidades da instituição.

Subsidiados pelos Boletins e demais análises, os diretores e gerentes reúnem-se mensalmente para deliberar ações necessárias para o alcance dos resultados pretendidos e para estabelecer novos desafios futuros.

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.

- **Olhar estratégico** com a finalidade de dar clareza às transformações necessárias para que a instituição atenda seus clientes no horizonte futuro de 20 anos.

Em razão da ênfase nos focos mencionados acima e da fase inicial de planejamento e de estudos não houve, em 2014, ações significativas vinculadas ao tema. As primeiras iniciativas serão realizadas no decorrer do ano de 2015.

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 da Estratégia possibilita à instituição refletir sobre o modelo adotado e promover adequações para o aprimoramento contínuo, que assegurem o alcance de resultados para os clientes.

2.1.5 Objetivos e Indicadores priorizados

O alinhamento do SEBRAE/MG ao SEBRAE/NA também ocorre no nível dos objetivos e indicadores priorizados no ano de 2014. Essa priorização está muito aderente à finalidade da instituição, à estratégia e às suas prioridades estratégicas.

Além dos objetivos e prioridades mencionados nos itens e subitens anteriores, pelo fato de estarem atrelados a processos estratégicos, as Metas Mobilizadoras são um conjunto de 06 indicadores de desempenho priorizados 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”.

Abaixo, são apresentadas as Metas Mobilizadoras do ano de 2014:

- 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; e
- 6- Ampliação do número de municípios com a Lei Geral implementada.

O subitem 2.5.2 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. Nota-se 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 2014.

Ambos os indicadores foram superados, conforme demonstrado no subitem 2.5 deste Relatório.

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, consequentemente, 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 2.3 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.

2.2.1 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.

No corrente ano, foram utilizados dois instrumentos de monitoramento e controle relacionados ao tema:

- As reuniões gerenciais periódicas, conduzidas pelos Diretores, quando se discutiam eventuais problemas ou situações que dificultavam o alcance das metas organizacionais e, em razão disso, foram tomadas decisões para solucionar tais questões.
- A gestão dos processos organizacionais, executada pelo Escritório de Processos 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, consequentemente, 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.

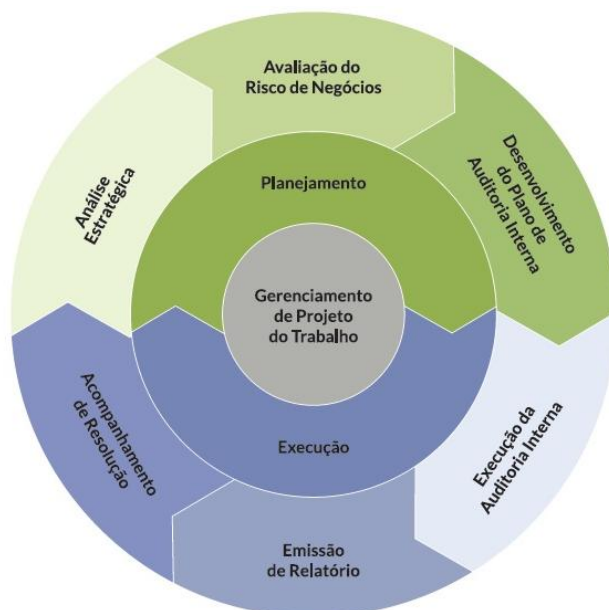


Figura 25: Metodologia de Auditoria com foco em Riscos – nível processo
Fonte: Manual de Implementação da Metodologia Auditoria com foco em riscos

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 definirá a unidade responsável, a metodologia adotada, o processo de trabalho, as ferramentas a serem utilizadas, os papéis e responsabilidades para institucionalização da atividade e será executado a partir de 2015.

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 26: 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.”

2.2.2 Revisão de macroprocessos internos

No ano de 2014 não ocorreram revisões nos macroprocessos internos.

2.2.3 Adequações necessárias ao desenvolvimento dos objetivos estratégicos

Não houve adequações na estrutura de pessoal em 2014. No final de 2014 foi aprovada a contratação do Elos, mas a contratação está sendo realizada em 2015.

2.2.4 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 Estratégias e Diretrizes 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 Estratégias e Diretrizes realizou diversas Oficinas de Sensibilização para a Gestão da Estratégia.

Para 2015, planeja-se a manutenção dessas atividades e a elaboração de outras que possam ampliar e/ou se adequar à tempestividade de cliente interno.

2.2.5 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 implementou o Programa SEBRAE de Excelência na Gestão (PSEG) em parceria com a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

O Programa SEBRAE de Excelência na Gestão (PSEG) é 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. O

PSEG está sendo implantado para semear de forma permanente a cultura da excelência, identificando os pontos fortes e investindo em nossas oportunidades de melhoria.

O Programa SEBRAE de Excelência na Gestão (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 Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) apresenta alguns fundamentos que alicerçam as empresas que são referências mundiais em excelência na gestão. Estes fundamentos são como pilares de uma boa 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 Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) – 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. 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 recebemos 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 nos indica pontos fortes, oportunidades de melhoria e nível de maturidade da gestão em relação ao MEG que norteará a nossa atuação no aprimoramento dos nossos processos e resultados. Em 2014, esse resultado foi de 426 pontos, resultado acima da média do Sistema SEBRAE. É com base neste relatório que a diretoria irá realizar a priorização das principais oportunidades de melhoria, que serão 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.

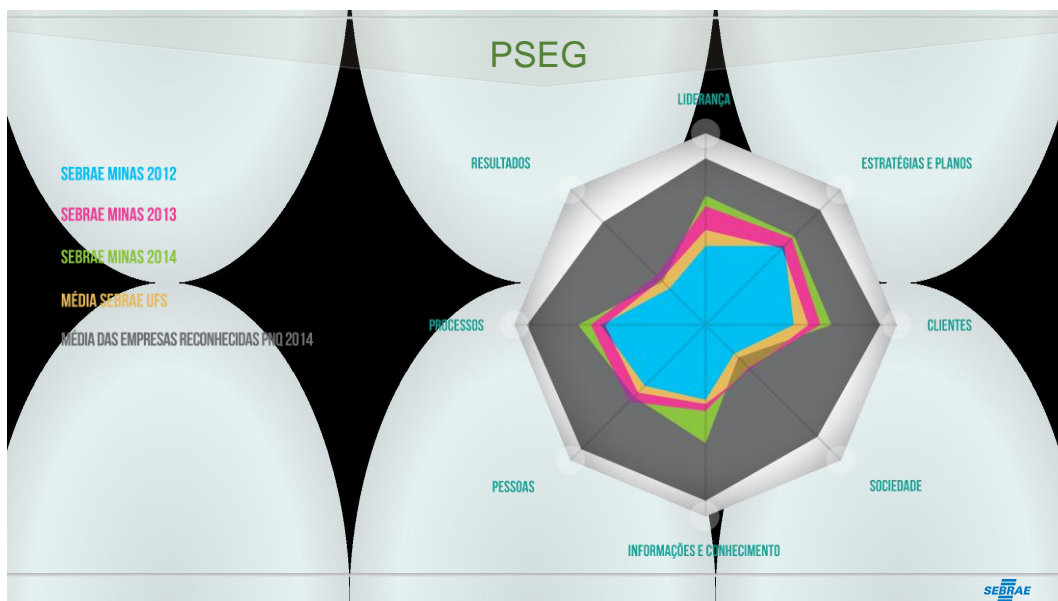


Figura 27: Radar comparativo

O Programa SEBRAE de Excelência na Gestão (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 24 unidades federativas do SEBRAE e representa o nosso esforço em promover a melhoria da gestão em todo o Sistema.

As organizações que implementam uma gestão focada na excelência e buscam seu aperfeiçoamento contínuo, estão melhor preparadas para crescer e enfrentar os desafios do mercado global.

O Programa SEBRAE de Excelência na Gestão – PSEG possibilitará alguns 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. A Feira do Empreendedor

A Feira do Empreendedor, realizada entre os dias 01 e 05 de Abril, no Minascentro, confirmou o sucesso da iniciativa ao levar capacitações e informações gratuitas e de qualidade para um grande número de empresários, potenciais empresários e empreendedores. Em 2014 foram:

- Número de visitantes: **21.519** pessoas;
- Número de Palestras, cursos e oficinas ofertados: **397**;
- Número de atendimentos (espaço de orientação, consultoria de gestão individual, espaço do MEI e do atendimento digital): **2.122**; e
- Número de capacitações (visitantes distintos x quantidade de capacitações): **18.967**; sendo **14.218** feitas por pessoas físicas e **4.749** feitas por pessoas jurídicas.

Por sua vez, a Rodada de Negócios, que ocorreu dentro da Feira do Empreendedor, contou com a participação de 22 empresas âncoras, 105 empresas ofertantes e gerou uma expectativa de negócios futuros no valor de R\$26.355.000,00

III. As Rodadas de Negócios

Outras **Rodadas de Negócios** foram realizadas pelo SEBRAE/MG durante o ano de 2014. Trata-se de um importante instrumento de atendimento como 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).

As Rodadas foram realizadas nas cidades Belo Horizonte, Manhuaçu, Alfenas, Juiz de Fora, Jaboticatubas, Pará de Minas, Uberaba, Itajubá, São Lourenço, São Gotardo, Tiradentes, Paracatu, Poços de Caldas, Itabirito, Uberlândia, Ituiutaba, Santa Rita do Sapucaí, Contagem, Passos, Varginha, Serra do Cipó e Monte Sião.

No total foram:

- 595 empresas âncoras;
- 2.243 pequenos negócios atendidos (Ofertantes);
- 3.120 agendamentos; e
- Um montante de R\$400 milhões em expectativas de negócios.

IV. Programa SEBRAE 2014

O SEBRAE/MG foi o estado que obteve os melhores resultados dentre todos os SEBRAE/UF que realizaram o **Programa SEBRAE 2014**. Com a realização da Copa do Mundo, ao fim do programa destacam-se os seguintes resultados:

- 1.383 pequenos negócios atendidos;
- R\$135,5 milhões de negócios realizados, sendo R\$27 milhões realizados durante a Copa;
- 28 Sessões de Negócios, sendo 04 internacionais, gerando R\$107,7 milhões de expectativas de negócios futuros;

V. 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 Montes Claros entre 27 e 28 de maio, recebeu aproximadamente 1.300 pessoas (empresários de pequenos negócios, gestores públicos e membros do terceiro setor). O total de participantes foi 30% acima do estimado para o evento. Foram 25 atividades oferecidas, entre palestras, oficinas e painéis temáticos.

Em João Monlevade, o evento regional recebeu cerca de 400 visitantes da região, que nos dias 03 e 04 de junho lotaram as dependências do Real Esporte Clube, para assistir e participar das palestras, painéis e oficinas de capacitação em agricultura familiar.

Nos dias 29 e 30 de julho, o escritório regional de Paracatu promoveu outro evento, que recebeu 1.500 visitantes (empreendedores, dirigentes de escolas, gestores públicos e agricultores familiares). A Rodada de Negócios do Fomenta mobilizou 20 empresas âncoras, 140 pequenos negócios ofertantes e gerou R\$47 milhões em expectativas de negócios.

VI. 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 as micro e pequenas empresas que investem em boas práticas de gestão, tendo como base o Modelo de Excelência em Gestão (FNQ).
- Prêmio Cultura Empreendedora SEBRAE/MG, que tem o objetivo de identificar e valorizar projetos inovadores de educadores do estado que estimulam o empreendedorismo entre os estudantes.
- Prêmio Prefeito Empreendedor, que reconhece os prefeitos que mais estimulam o desenvolvimentos dos pequenos negócios em seus territórios, por meio da desburocratização, da ampliação das compras públicas e da formalização dos pequenos negócios.
- Prêmio SEBRAE/MG de Práticas Sustentáveis, incentiva à inovação tecnológica e à busca de posturas e procedimentos que possam tornar as pequenas empresas mais eficientes, rentáveis e sustentáveis.
- Prêmio SEBRAE/MG Design, que reconhece e divulga o desenvolvimento de projetos inovadores, além de incentivar a prática do design nas micro e pequenas empresas.
- 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.

VII. Academia SEBRAE

Outra iniciativa de destaque é a criação da **ACADEMIA SEBRAE** que foi criada pelo SEBRAE/MG para inspirar os jovens de 14 a 17 anos e o site www.academiasebrae.com.br é o local onde ele poderá exercitar suas ideias e conhecer experiências de jovens do mundo inteiro que empreenderam para a vida. Utilizando uma linguagem moderna, o site traz conteúdos diversos e ferramentas interativas, com a proposta de despertar os jovens a pensarem em negócios, acreditarem em seus projetos e descobrirem maneiras de colocá-los em prática. Os professores também são beneficiados, pois no site eles poderão fazer downloads do material e dos vídeos para serem utilizados nas salas de aula.

VIII. Cidade Empreendedora

No final de 2014, o SEBRAE/MG realizou o “Seminário Internacional Cidade Empreendedora” com o objetivo de demonstrar a importância do planejamento urbano de longo prazo na criação de um ambiente de prosperidade nas cidades. A promoção da competitividade das cidades cria um ambiente favorável ao avanço dos pequenos negócios e incentiva políticas públicas que promovem o desenvolvimento sustentável dos municípios.

O evento contou com a participação de aproximadamente 400 pessoas, entre gestores públicos, lideranças empresariais e comunitárias, que tiveram a oportunidade de conhecer experiências inovadoras nacionais (Ex.: Maringá e Belo Horizonte) e internacionais (Medellín).

2.3 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.
- **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, 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.

2.3.1 Programas Nacionais, Projetos e Atividades

Planilha 09: Execução Orçamentária do SEBRAE/MG - 2014

Tipologia	Previsto	Realizado	% de Execução
Projetos de Atendimento	122.515.267	108.765.070	89%
Projetos Internos	54.540.698	52.147.101	96%
Desenvolvimento de Produtos e Serviços	6.358.164	5.181.651	81%
Articulação Institucional	5.963.910	5.639.108	95%
Gestão Operacional	3.742.158	3.653.519	98%
Construção e Reformas	38.476.466	37.672.823	98%
Total dos Projetos	177.055.965	160.912.171	91%
Atividades	125.524.762	122.141.697	97%
Articulação Institucional	402.500	395.789	98%
Suporte a Negócios	78.608.432	77.611.383	99%
Gestão Operacional	46.513.830	44.134.525	95%
Total	302.580.727	283.053.868	94%

Fonte: SME e EMS

2.3.1.1 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 Nacional, 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 Nacional, identificado como “Contribuição Social do SEBRAE Nacional” (CSN), requer o cumprimento das regras de contrapartida “Contribuição Social Ordinária” (CSO) e de geração de receitas complementares pelo SEBRAE/MG, não permitindo sua utilização para outros fins.

Os programas do SEBRAE Nacional são: Agente Local de Inovação, Negócio a Negócio, SEBRAE Mais, SEBRAEtec, SEBRAE 2014, Territórios da Cidadania e Educação Empreendedora, descritos a seguir:

Programa Agentes Locais de Inovação

Planilha 10: Execução financeira do Programa Agentes Locais de Inovação

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% DE EXECUÇÃO
Agentes Locais de Inovação – ALI	1.959.275	1.595.332	81%
Total	1.959.275	1.595.332	81%

Fonte: SME

O Programa Agente Local de Inovação (ALI) foi desenvolvido pelo SEBRAE Nacional e tem como objetivo promover a cultura da inovação nas pequenas empresas para que se tornem inovadoras. O Programa visa a prestar acompanhamento gratuito aos empresários de pequeno porte, de forma a melhorar o processo de inovação de suas empresas, evitando o insucesso do empreendimento. O Programa é preventivo e tem o propósito de gerar ganhos de competitividade por meio da promoção de soluções de inovação e tecnologia e da aproximação de instituições provedoras de soluções e inserção da prática da gestão da inovação. Para a realização destes acompanhamentos, são qualificados profissionais recém formados, bolsistas CNPQ, que tem como objeto de estudo, a avaliação e o acompanhamento do grau de inovação nas empresas atendidas, onde buscam e oferecem soluções de acordo com as necessidades de cada empreendimento.

Foram acompanhadas 1.156 empresas em 2014, atingindo 106,6% da meta prevista, que era de 1090 empresas. Foram atendidas 258 empresas do segmento de alimentação, 328 do setor de confecção, 454 da cadeia produtiva da construção civil e 116 empresas do segmento de móveis.

Das 1156 empresas acompanhadas foram realizadas 176 consultorias SEBRAEtec em diversas temáticas: design, Cinco Menos que São Mais, PAS, etc.

Como destaque das ações, foi realizado um evento para apresentação dos resultados de 1 ano de Programa. O evento aconteceu no dia 07/10/2014, no terceiro andar do SEBRAE MG. Foram

apresentados três casos de sucesso: Seu Ninico (Fábrica de Pão de Queijo), Cucuta (Confeção) e Ambiência (Construção Civil). Outro destaque foi a presença do SEBRAE/MG no Encontro Nacional do Programa ALI, realizado nos dias 12 e 13 de Novembro. No evento reunimos os Agentes, gestores, consultores seniores e orientadores de todo o Brasil. O objetivo do evento é proporcionar a troca de experiências entre os agentes, reunir tecnicamente gestores e apresentar casos de sucesso e artigos dos agentes.

Das 35.000 empresas acompanhadas pelos agentes no Brasil, 3 empresas foram apresentadas como casos de sucesso, sendo um dos casos de MG. Cada agente, no decorrer dos dois anos de Programa, deve escrever dois artigos sobre casos de sucesso do Programa ALI. De todos os artigos publicados no Brasil, 3 foram selecionados como os melhores. Minas Gerais ficou em 2º lugar como melhor artigo, escrito pela Agente Maria da Glória Tárzia.

Foi executado 81% do orçamento devido a ações iniciadas em 2014 mas que serão continuadas em 2015. Não foi possível prever o número de horas de consultoria pois quando o programa foi iniciado não havia ações SEBRAEtec programadas. As demandas surgem de acordo com o andamento do projeto e de acordo com a necessidade do cliente, levantada pelo ALI na realização do Radar da Inovação.

Programa Negócio a Negócio

Planilha 11: Execução financeira do Programa Negócio a Negócio

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% DE EXECUÇÃO
SEBRAE/MG- Projeto de Atendimento Negócio a Negócio	395.399	394.220	100%
Total	395.399	394.220	100%

Fonte: SME

O projeto Negócio a Negócio foi implantado no estado de Minas Gerais em 2010, com o objetivo de ampliar o número de pessoas jurídicas atendidas no Estado, fortalecer a gestão nestes empreendimentos, por meio de recomendações gerenciais e indicação de produtos e serviços do SEBRAE.

Em 2014, continuamos a atuar com funcionários próprios realizando os atendimentos, estratégia que demonstrou maior eficácia no alcance das metas propostas, bem como percepção de maior qualidade por parte dos empresários atendidos. O envolvimento e comprometimento de funcionários do SEBRAE/MG gerou maior credibilidade junto ao público alvo do programa, aumentando a receptividade do empresário.

Foram atendidos 34.148 empreendimentos (PJ +PE) com 34.883 orientações técnicas e 11.016 horas de consultorias.

Cabe ressaltar que os atendimentos foram realizados de janeiro a março, pois a partir de abril iniciou-se a execução do Projeto Elos no estado de Minas Gerais, em seis (6) regionais (Sul, Norte, Centro, Rio Doce, Zona da Mata e Triângulo), uma vez que o projeto foi interrompido pelo SEBRAE Nacional.

As metas físicas e financeiras do projeto foram realizadas conforme previsão, sendo que a meta de orientação técnica foi executada em 92%, a meta de consultoria em 104% e a execução financeira ficou em 100%.

Não há meta de informação para o projeto, neste caso a inconsistência no registro de 1 informação é de um provável engano no lançamento.

O projeto foi descontinuado e substituído pelo Projeto Elos.

Programa SEBRAE Mais

Planilha 12: Execução financeira do Programa SEBRAE Mais

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% DE EXECUÇÃO
Atendimento do Programa SEBRAE Mais - Projeto MG	279.628	218.261	78%
Total	279.628	218.261	78%

Fonte: SME

O projeto foi criado com o objetivo de receber recurso do SEBRAE NACIONAL (CSN) para que seja repassado aos demais projetos do SEBRAE/MG para realização das ações do Programa SEBRAE MAIS (Estratégias Empresariais, Gestão Financeira, Empretec, Gestão da Qualidade, Encontros Empresariais, Plano de Marketing Avançado e Seminários Desafios do Crescimento).

O repasse do recurso acontece conforme demanda negociada entre as Regionais/Microrregiões e Unidade de Educação, Empreendedorismo e Cooperativismo, levando-se em consideração as metas estipuladas junto ao SEBRAE Nacional, capacidade de atendimento e de mobilização e público alvo. Dessa forma, executamos 78% do orçamento em função de cancelamentos de turmas anteriormente previstas pelas Regionais e suspensão de uma solução do portfólio que não atendia as condições pré estabelecidas pelo Acordo junto ao Ministério Público do Trabalho.

Vale destacar que o valor do projeto, foi previsto o montante de R\$ 6.602.900,00. Porém, foi aprovado internamente o montante de R\$ 5.500.000,00, considerando 70% CSN e 30% CSO. Porém, em julho o SEBRAE Nacional alterou a regra de repasse para 100% de CSN, descontando a receita gerada pelas soluções SEBRAE MAIS. Fato esse que gerou numa redução considerável de CSN, impactando a CSO. Para realização das ações de 2014 foi gasto, até então, o valor de R\$ 4.693.486,00.

O total apresentado acima compreende à aplicação de recursos em projetos de atendimento e o saldo do projeto transferidor.

Educação Empreendedora

Planilha 13: Execução financeira do Programa Educação Empreendedora

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% DE EXECUÇÃO
Educação Empreendedora - Reg. Triângulo	270.000	275.177	102%
Educação Empreendedora - Regional Centro	222.439	222.410	100%
Educação Empreendedora - Regional Jequitinhonha e Mucuri	126.800	123.673	98%
Educação Empreendedora - Regional Noroeste	118.000	107.506	91%
Educação Empreendedora - Regional Norte	184.000	174.761	95%
Educação Empreendedora - Regional Rio Doce	47.000	38.198	81%
Educação Empreendedora - Regional Sul	462.000	441.095	95%
Educação Empreendedora - Regional Zona da Mata	116.336	111.727	96%
Educação Empreendedora - SEBRAE/MG	1.533.890	274.417	18%
Total	3.080.465	1.768.965	57%

Fonte: SME

Projeto Nacional que tem como objetivo promover e disseminar a cultura empreendedora e a inovação entre os jovens e potenciais empreendedores de forma que eles possam ter de fato atitudes empreendedoras, além de conhecerem e vivenciarem os modelos de negócios.

As principais soluções contempladas no projeto fazem parte do Programa Nacional de Educação Empreendedora: Jovens Empreendedores Primeiros Passos, Crescendo e Empreendendo, Despertar, Disciplina de Empreendedorismo e Desafio Universitário Empreendedor.

O projeto capacitou 4.900 professores com as soluções do programa atingindo 295.000 alunos do ensino fundamental. Contamos também com 2.525 inscrições de universitários no Desafio.

A execução financeira do projeto ficou bem abaixo, pois a sua aprovação e envio do recurso por parte do Sebrae Nacional ocorreu somente em maio de 2014, quando então tivemos recurso para ampliar a realizar a capacitação e ampliação do quadro de credenciados, bem como disponibilizar as soluções em nosso portfólio.

Vale destacar também que essas soluções são destinadas para professores das instituições de ensino e com o evento da Copa do Mundo a maioria das escolas já estavam compensando os recessos dificultando a mobilização de Educadores.

Programa SEBRAEtec

Planilha 14: Execução financeira do Programa SEBRAEtec

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% DE EXECUÇÃO
SEBRAEtec-MG	68.529	0	0,0%
Total	68.529	0	0,0%

Fonte: SME

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

O SEBRAEtec – Serviços em Inovação e Tecnologia constitui um instrumento do Sistema SEBRAE que permite às micro, pequenas empresa e produtores rurais 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.

O projeto iniciou 2014 com a previsão de R\$ 37.000.000,00. Foram atendidos 13.007 micro, pequenas empresas e produtores rurais de 194 projetos do SEBRAE. Foram aplicados em 2014, R\$ 36.931.471,00, ou seja 99,81% do orçamento previsto.

O saldo portanto de R\$ 68.529,00 é referente a devolução de projetos ocorrida em 23/12/2014.

Programa SEBRAE 2014

Planilha 15: Execução financeira do Programa SEBRAE 2014

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% DE EXECUÇÃO
Indústria/Construção Civil - SEBRAE 2014 - MG	256.046	233.544	91%
SEBRAE 2014 - Moda em Belo Horizonte-MG	200.000	175.022	88%
SEBRAE 2014 - Móveis de Pará de Minas - MG	152.647	148.634	97%
SERVIÇO/TURISMO - SEBRAE 2014 - MG	675.000	572.867	85%
Total	1.283.693	1.130.067	88%

Fonte: SME

Indústria/Construção Civil – SEBRAE 2014 – MG: O projeto foi encerrado em agosto/14. As metas físicas divergem em função da otimização na utilização dos recursos.

SEBRAE 2014 Moda em Belo Horizonte: O recurso não foi todo investido em função de melhores negociações realizadas com fornecedores para execução do Encontro de Negócios, tornando-o mais barato do que havíamos planejado. Porém, como comprometemos o valor maior e o pagamento só foi realizado no final do ano, ficamos impossibilitados de reinvestir o resíduo em outra ação. Já em relação as metas físicas, como a meta orientação não existe para os projetos coletivos, as mesmas não foram lançadas pela equipe do projeto.

SEBRAE 2014 – Móveis em Pará de Minas: o setor moveleiro em Pará de Minas é atendido também pelo projeto RST, sendo assim a métrica “missão” foi prevista apenas no projeto RST, porém, foi lançada a execução da mesma também no Projeto Moveis em Pará de Minas. A divergência da métrica “cursos” ocorreu em função de ter sido considerado, como métrica, cada encontro realizado e não os módulos propostos, que é o correto. Quanto à métrica “número de horas de consultorias” foram realizadas as consultorias, porém, nem todas foram lançadas no sistema. A execução orçamentária do projeto foi de 97%.

Serviço/Turismo - SEBRAE 2014 – MG: Sendo o último ano do projeto, as ações ficaram concentradas somente no primeiro semestre, com forte ênfase em conquista e ampliação de mercado. Os resultados foram muito favoráveis, uma vez que Minas Gerais/Belo Horizonte, como cidade sede da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014, liderou os setores com maior número de

possibilidades de negócios. Ao final com os números apurados, Belo Horizonte liderou as expectativas de realização de negócios entre as capitais sede, tendo sido apurados, ao longo dos cinco anos de programa, os seguintes resultados:

Atendimento Geral:

1.383 MPE's (multissetorial)

70% das empresas declaram que realizaram negócios

Volume de Negócios

GERAL: R\$135.549.994,00

Durante a Copa do Mundo: R\$27.087.970,00

- Sessões de Negócios

- 28 edições, sendo quatro internacionais, com destaque para Minas em Nova York, Argentina, Uruguai e Goal Belo (TI, Startup, Biotec).
- Expectativa de Negócios: R\$107.751.000,00

- Comércio Brasil

- Empresas ofertantes com diagnóstico realizado: 137
- Empresas ofertantes aptas para o mercado: 120
- Canais de compras com diagnóstico realizado: 200
- Canais de compras aptos para realização de negócios com MPEs: 193
- Horas/Consultorias: 811h
- Cadastros na Central de Oportunidades: 303
- Volume de negócios realizados: R\$711.000,00

- Seminários de oportunidades:

- Três edições para sensibilização de MPE's que aderiram ao projeto de categorização sanitária, com vistas à certificação pela VISA (Vigilância Sanitária). Atendimento de 120 MPE's localizadas nas áreas de alimentação de três Shoppings Centers: Del Rey, da Estação e Minas Shopping.
- Doze edições dos seminários de oportunidades, para disseminar informações sobre as oportunidades de negócios geradas pela realização do evento mundial em Belo Horizonte. Setores beneficiados: locadoras de veículos, receptivos turísticos, pequenas construtoras, alimentação fora do lar, polo moveleiro e Guias de Turismo.

- Matriz de Competitividade

- Aplicação de diagnósticos e devolutivas individuais: 678 empresas

- Taxista Nota 10

Realizado em parceria com o SEST/SENAT

- 7000 taxistas atendidos (capacitação em gestão de negócios, por meio de boletim informativo) – 15 edições.

- Taxista Empreendedor

Estudo autônomo por meio do fornecimento de kit com vídeo aulas e estudo pela web.

- 500 taxistas atendidos

Inconsistências nos percentuais de execução financeira:

A execução ficou abaixo da meta em função da dificuldade do público alvo em participar de algumas das ações programadas para o semestre que antecedeu a Copa do Mundo. Todos estavam

focados em viabilizar os negócios e se prepararem para trabalhar no período do evento. Três encontros de negócios foram cancelados:

Receptivos com a hotelaria, organizadores de eventos e seus fornecedores e empresas de alimentação fora do lar em BH, Divinópolis e Viçosa.

Inconsistências nos percentuais de execução física:

Como não houve adesão do público de interesse para ações de capacitação e de mercado, que os manteriam em sala de aula, optamos pelo atendimento via consultoria dentro da empresa, o que aumentou consideravelmente o número de atendimentos, incluindo as orientações técnicas do Comércio Brasil.

Com a entrada de novos grupos de empresas no projeto, recebemos a demanda para a realização de dois cursos com foco em atendimento a clientes, que não estavam originalmente previstos no plano de ação de 2014. Pelo mesmo motivo conseguimos realizar somente uma palestra e não duas, como previsto.

As ações de Acesso a Mercados (Encontro de Negócios) foram lançadas no sistema de Rodada de Negócios. Originalmente no Programa SEBRAE 2014 estavam previstos os encontros de negócios e não rodadas. Para computar as metas de atendimento optou-se pelo sistema de Rodadas, devido à semelhança das ações.

Programa Territórios da Cidadania

Planilha 16: Execução financeira do Programa Territórios da Cidadania

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% DE EXECUÇÃO
SEBRAE/MG no Território da Cidadania Baixo Jequitinhonha	265.382	261.689	99%
SEBRAE/MG no Território da Cidadania Vale do Mucuri	344.265	323.953	94%
SEBRAE/MG no Território da Cidadania Alto Jequitinhonha	398.788	364.083	91%
SEBRAE/MG no Território da Cidadania Médio Jequitinhonha	367.845	364.541	99%
SEBRAE/MG no Território da Cidadania Serra Geral	461.503	429.467	93%
SEBRAE/MG no Território da Cidadania Sertão de Minas	329.898	289.417	88%
SEBRAE/MG no Território da Cidadania Noroeste de Minas	430.011	422.291	98%
SEBRAE/MG no Território da Cidadania Alto Rio Pardo	490.642	433.122	88%
Total	3.088.334	2.888.563	94%

Fonte: SME

A caracterização geral dos “Territórios da Cidadania” tem por base as microrregiões geográficas que apresentam densidade demográfica menor que 80 hab/ km² e população média por município de até 50.000 habitantes. A análise destes territórios nos permitiu constatar que os municípios são predominantemente rurais, com baixo nível de desenvolvimento socioeconômico, elevadas taxas de pobreza, má distribuição de riqueza e péssimos indicadores sociais.

A ideia central deste programa é reduzir a fome, a miséria, a pobreza e as desigualdades sociais persistentes no Brasil e garantir a produção e o acesso a alimentos em quantidade e qualidade adequada. Estes territórios são de alta concentração de agricultores familiares; de famílias

assentadas por programas de reforma agrária, maior concentração de populações quilombolas e indígenas e apresentam os menores índices de desenvolvimento humano e o maior número de municípios com baixo dinamismo econômico e de elevado número de beneficiários do Programa Bolsa Família.

O Programa “Territórios da Cidadania” em MG subdivide-se em oito projetos: Vale do Mucuri, Sertão de Minas, Noroeste de Minas, Médio Jequitinhonha, Serra Geral, Alto Jequitinhonha, Baixo Jequitinhonha e Alto Rio Pardo e um transferidor; que capta o recurso integral para distribuir aos demais.

Em 2014, em função de restrições legais, o SEBRAE Nacional solicitou a interrupção do programa Negócio a Negócio em Minas Gerais. Desta forma, a criação do Programa Elos veio atender às demandas anteriormente previstas. Entretanto, a estrutura do programa difere do modelo adotado pelo SEBRAE Nacional. Por consequência, também as métricas.

Como faltavam poucos meses para o programa dos Territórios acabar, o SEBRAE Nacional, de comum acordo conosco (SEBRAE/MG), optou para não renegociar os projetos, porque isto geraria diversos “problemas” em termos de sistema, pois mudaria profundamente a estrutura. O Programa Elos é de Minas e não faz parte dos programas do Nacional (e, portanto, não é “reconhecido” por ele).

Como parecia não haver nenhuma solução prática, o SEBRAE Nacional aceitou negociar as metas físicas e isto num horizonte de 3 anos (2012 a 2014). Desta forma, os eixos “negócio a negócio”, “atendimento individual-outros” e “atendimento coletivo-setorial”, em termos de soluções SEBRAE, formaram, daí em diante, um só. O projeto Elos foi executado dentro de uma lógica que contemplava equipes e a meta mobilizadora do Estado e não dentro da lógica do Programa Negócio a Negócio/Programa Territórios da Cidadania.

Segundo o SME, em 2014, dentro deste novo contexto, o programa atendeu 22.177 clientes, enquanto a previsão era de atender 15.793 clientes. No programa Negócio a Negócio e Elos foram feitos 15.667 dos 17.750 atendimentos previstos. 72 dos 155 municípios implementaram a Lei Geral.

O encerramento do projeto foi celebrado com uma publicação que apresenta, além dos resultados dos três anos do programa, que se encerra em 2014, alguns conceitos sobre desenvolvimento territorial, além de 16 casos que foram beneficiados pelo programa.

2.3.1.2 Projetos

2.3.1.2.1 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.

Planilha 17: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de AGROINDÚSTRIA

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Origem Minas	2.630.000	1.844.808	70%
Total	2.630.000	1.844.808	70%

Fonte: SME

O projeto Origem Minas foi lançado em 01 de agosto de 2012, com o objetivo de divulgar e promover o agronegócio mineiro a partir dos negócios gerados pelos grandes eventos esportivos.

Em 2014, o Projeto Origem Minas atuou em diversas ações de consultoria, capacitação, promoção e divulgação dos produtos mineiros.

Foram 12 eventos de promoção, divulgação e acesso a novos mercados, a saber: Feira Apas em São Paulo; Feirinha Aproxima em 5 edições; Evento de Lançamento do Brasil Sabor em parceria com a ABRASEL; Festival Fartura; Festival de Cultura e Gastronomia de Tiradentes; Semana Internacional do Café; Sessão de Negócios Origem Minas, Abrasel e Aproxima; Participação na

Loja Mosaico - Shopping Brasília; Participação no Concurso Mundial de Bruxelas – 7 participantes, sendo duas premiadas.

E ainda, foram realizadas: 2 Trips to Origin para a região da Serra da Canastra, contando com a presença de chefs renomados e representantes do varejo trendy, proprietários de cafeterias e varejistas; 12 Diagnósticos de Maturidade de Gestão; As Boas Práticas de Fabricação foram implantadas em 17 empresas; 23 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; Participação na Fenamilho, importante feira em Patos de Minas aonde foi disponibilizada estrutura para degustação de cafés em 7 pontos da cidade; realização do 1º Curso técnico do Grão à Xícara – Origem Minas, dando visibilidade para as Origens Produtoras de Café de Minas, com a participação de importantes restaurantes de Belo Horizonte.

O Origem Minas é hoje um projeto conhecido e reconhecido entre produtores, chefs, consumidores de Minas e do Brasil. Preocupados em dar dinamismo ao projeto, promovemos mudanças importantes e estruturais com o fim da Copa do Mundo, um dos motes estratégicos do Projeto. Realizamos um extenso trabalho de Branding e reposicionamos o projeto para uma nova realidade, sem Copa do Mundo!

O reposicionamento definiu o que nos torna especiais - a mineiridade! A “mineiridade” está no estilo de vida, no jeito de ser dos mineiros, não apenas nos produtos. A “mineiridade” é uma fonte de inspiração para criar, inovar de maneira única e autêntica. E essa riqueza cultural mineira e a diversidade de sua produção, já são conhecidas e reconhecidas no Brasil e em várias partes do mundo. A ideia central que move o projeto é o estilo de vida mineiro como inspiração para o desenvolvimento, competitividade e diferenciação do agronegócio no estado de Minas Gerais.

Nosso propósito agora é atuar como integrador na promoção do desenvolvimento, competitividade e diferenciação do agronegócio de Minas, utilizando nosso know-how, e inspirados pelo estilo de vida mineiro. Queremos criar diferenciação e exclusividade, além de inspirar empresários quanto à inovação e a qualidade.

Em 2014 o projeto Origem Minas contou com um orçamento de R\$ 2.630.000,00. Deste total foi executado o valor de R\$ 1.844.808,00, correspondendo a aproximadamente 70 %.

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

Planilha 18: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de APICULTURA

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Desenvolvimento da Apicultura em Muzambinho	33.000	27.327	83%
Desenvolvimento da Apicultura na Microrregião de Aimorés	90.780	84.027	93%
Produção de Própolis Verde na Região do Alto do São Francisco	178.000	157.207	88%
Fortalecimento da Apicultura no Vale do Jequitinhonha e Mucuri	4.160	4.160	100%
Fortalecimento da Apicultura em Santana da Vargem e região	163.121	153.735	94%
Total	469.061	426.457	91%

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.

A apicultura tem demonstrado ser uma importante atividade para os agricultores familiares necessitando de baixo investimento e boa rentabilidade, podendo ser conjugada com outra atividade.

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 neste setor com foco na melhoria da profissionalização da atividade e ainda, em novas tecnologias de produção, tanto do mel, quanto na própolis e demais apíderivados.

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 trabalhou 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 (2013); 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 semente proveniente de plantas visitadas e isoladas em viveiro para controle do cruzamento.

Outra 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 do Projeto Fortalecimento da Apicultura em Santana da Vargem e região conseguiram, por meio das consultorias, perceber gargalos no fluxo de produção e, com pequenos ajustes, conseguiram economizar valor significativo.

Em 2014, apoiamos a participação no Congresso Brasileiro de Apicultura, evento bianual, que nesse ano aconteceu na cidade de Belém.

O setor de apicultura contou, em 2014, com um orçamento de R\$ 469.061,00. Deste montante foi executado o valor de R\$ 426.457,00, correspondendo a aproximadamente 91%.

As divergências na execução orçamentária e nas metas físicas não acarretaram prejuízos para os resultados globais dos projetos de apicultura. O Projeto Desenvolvimento da Apicultura em Muzambinho teve em 2014 um orçamento de R\$ 33.000,00, deste montante foi executado o valor de R\$ 27.327,00, correspondendo a aproximadamente 83% do orçamento, a execução foi menor que o previsto devido ao atraso na apresentação na última nota fiscal da consultoria realizada pela empresa Vértice. O referido projeto não terá continuidade em 2015.

O projeto Fortalecimento da Apicultura no Vale do Jequitinhonha e Mucuri foi encerrado em 2014.

Planilha 19: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de AQUICULTURA E PESCA

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Peixe Ornamental na Região de Muriaé	404.955	248.635	61%
Total	404.955	248.635	61%

Fonte: SME

A aquicultura trata da criação ou cultivo controlado de organismos aquáticos tais como peixes, moluscos e plantas, de água doce ou salgada. Além de ser uma atividade muito antiga, ela é difundida em todo o mundo, dividindo-se em dois segmentos: o cultivo de organismos direcionados para a alimentação humana e/ou animal e o cultivo para fins ornamentais.

Observa-se aumento na atividade ornamental em todo o mundo, por meio de investimentos públicos e privados. 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.

A região Sudeste (Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro) é a que apresenta a melhor estrutura de cultivo. As espécies mais cultivadas são aquelas que necessitam de pouca técnica de manejo e que são, em geral, muito prolíferas, tais como beta (*Betta splendens*), espada (*Xiphophorus helleri*), platy (*X. maculatus*), molinésia (*Poecilia latipinna*), tricogaster (*trichogaster leeri*), colisa (*Colisa lalia*) dentre outras (Lima et al., 2001).

No Estado de Minas Gerais, o polo de peixes ornamentais está 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 após avaliar as características do setor, 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 continua do processo produtivo.

Podemos destacar em 2014, o licenciamento ambiental de 40 produtores, conquista de 22 prêmios, em diversas categorias, para produtores da região de Muriaé, durante o Encontro Nacional de Bettas, realização de compras conjuntas de insumos, melhoria da cultura da cooperação dos participantes, redução de custos e de perdas com aperfeiçoamento técnico da produção, realização do planejamento estratégico e o modelo de negócio da associação, elaboração do mapa estratégico para o Polo de peixe ornamental estabelecendo estratégias mercadológicas comuns, de forma fortalecer a imagem da região no cenário nacional.

Foi previsto para este setor, no ano de 2014, um orçamento de R\$ 404.955,00 deste montante foram executados R\$ 248.635,00, correspondendo à aproximadamente 61% do valor total.

O recurso previsto para 2014, foi reprogramado pelo SEBRAE/MG, uma vez que as ações foram revisadas e aprovado um novo cronograma junto aos parceiros e público - alvo, acarretando esta diferença entre previsto e executado, porém não houve prejuízos para o projeto.

As pequenas inconsistências nas metas de atendimento e físicas para os projetos devem-se às divergências na previsão e nos lançamentos das metas dos projetos, porém não houve prejuízos para as conquistas dos projetos.

Planilha 20: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de CAFÉ

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Internacionalização do café da Região do Cerrado Mineiro	1.216.995	1.121.023	92%
Café do Sul de Minas	81.508	81.142	100%
Cafeicultores da Região do Cerrado Mineiro	867.500	825.467	95%
Café das Matas de Minas	694.533	631.545	91%
Cafeicultores de Capelinha e Região	303.000	268.809	89%
Cafeicultores da Região Campo das Vertentes	42.300	41.980	99%
Internacionalização do Café da Mantiqueira	233.000	228.019	98%
Cafeicultores de Guaxupé e Região	102.000	96.851	95%
Cafeicultores Certificados no Comércio Justo - MG	63.750	63.364	99%
Desenvolvimento da Indústria de Torrefação de Cafés do Estado de Minas	510.000	200.148	39%
II Semana Internacional do Café	910.000	886.960	97%
Total	5.024.586	4.445.308	88%

Fonte: SME

A produção brasileira de café em 2014 foi de 45 milhões de sacas de 60 kg de café beneficiado, o que representa uma redução de 8,16%, quando comparado com a safra anterior. Especificamente para o café arábica, que representa 70% da produção brasileira e 98% da de Minas Gerais, essa redução é ainda mais acentuada, atingindo 16% e 18% respectivamente. Tal redução se deve, principalmente, à forte estiagem verificada ao longo do ano. Com este resultado, nesta safra, quebra-se a tendência de crescimento da produção verificada desde o ano de 2005.

Este fator, além de comprometer a safra atual, causará sérios danos às lavouras de café, sobretudo das lavouras mais novas, e trará impactos negativos também nas safras de 2015 e 2016, exigindo do cafeicultor investimentos adicionais em termos de adubação e controles fitossanitários.

Refletindo a quebra da safra, o mercado de café apresentou preços em torno de R\$ 400,00 por saca de café beneficiado tipo 6, em patamares superiores ao verificado no ano anterior, que foi em média de R\$ 286,00, segundo dados da Cooxupé. Verificou-se também uma grande volatilidade dos preços, tendo em vista, principalmente, a assimetria de informações sobre os impactos da seca na produção deste ano e dos dois seguintes. Contudo, apesar do aquecimento dos preços de mercado, verificou-se o comprometimento da renda daqueles produtores que enfrentaram perdas mais severas de produção em função da estiagem.

A atual conjuntura indica que a eficiente gestão da propriedade cafeeira é, cada vez mais, uma exigência para a sustentabilidade da cafeicultura brasileira, um negócio crescentemente complexo, que enfrenta mercados exigentes sujeitos a grande volatilidade de preços e a processos tecnológicos mais refinados.

Em 2014, os projetos relacionados ao setor da cafeicultura desenvolvidos pelo SEBRAE/MG atenderam cerca de 1.000 produtores, nas quatro regiões do estado (Cerrado, Sul, Matas e Chapada). Foram aplicados R\$ 5 milhões, em 11 projetos finalísticos.

A Unidade de Agronegócios priorizou como estratégias na execução dos projetos relacionados ao setor da cafeicultura a aproximação com o segmento de torrefação de café, a criação e a promoção da identidade de cada região produtora, tendo as Indicações Geográficas e a abordagem de Marca Território como ferramentas de desenvolvimento, o estímulo à melhoria da qualidade do produto, o reforço da governança setorial, a gestão da atividade cafeeira, a produtividade e a atuação direcionada ao mercado.

Neste contexto, em 2014 podemos destacar no projeto Café das Matas de Minas a consolidação do Conselho de Entidades do Café das Matas de Minas como base da governança regional e principal parceiro do SEBRAE na execução das ações na região. Outra ação de destaque foi o lançamento da marca Região das Matas de Minas. Gerida pelo Conselho de Entidades, a marca se propõe a promover o conceito de Naturalmente Artesanal, associado ao território, ao produto e aos cafeicultores das Matas de Minas. Os projetos Educampo de Manhuaçu e Lajinha estão inseridos dentro do projeto Café das Matas de Minas, com foco na gestão da atividade cafeeira e à produtividade.

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 18 cooperativas da região e que é a base da estratégia de inserção no mercado de cafés especiais. O concurso é organizado e promovido pela Cooperativa Central de Cafeicultores e Agropecuaristas de Minas Gerais – COCCAMIG e difunde entre as associadas os conceitos da qualidade do café e as premissas da comercialização do produto.

No projeto Cafeicultores Certificados no Comércio Justo- MG foi dada continuidade ao processo de acesso a mercados, principalmente através da participação na anual da SCAA – Specialty Coffee Association of America, em Seattle, Estados Unidos, quando as entidades Fairtrade apoiadas pelo SEBRAE participaram de diversas ações promovidas por entidades internacionais ligadas ao setor. Em 2014 foram comercializadas 84.000 sacas de café Fairtrade. Em 2015 a gestão do Projeto ficará a cargo da Unidade de Mercado e Relações Internacionais em virtude da natureza das ações demandadas pelos grupos.

No projeto Internacionalização do Café da Mantiqueira, destaca-se o avanço da estratégia de Branding, com a consolidação da marca Mantiqueira de Minas, agregando 25 municípios e três cooperativas da região Sul de Minas Gerais. Também avançaram os trabalhos de estruturação da governança regional, traduzida pelo início da formatação de uma central de comercialização de cafés especiais entre as cooperativas do projeto. As ações do projeto foram complementadas com a operacionalização do Educampo, com a continuidade dos grupos de Carmo de Minas e São Gonçalo do Sapucaí, com foco na gestão da atividade e na produtividade.

Os projetos Cafeicultores do Campo das Vertentes e Cafeicultores de Guaxupé e Região tiveram como base o Educampo e suas consultorias de gestão e ações de tecnologia como pós colheita e mecanização agrícola.

No projeto Cafeicultores do Cerrado foram premiados os melhores técnicos da Região do Cerrado Mineiro dentro do Prêmio da região. Houve aumento nas inscrições das fazendas participantes nos concursos - MPE e Prêmio de Sustentabilidade, sendo que no prêmio MPE ambas finalistas eram do projeto. Além de novas fazendas certificadas nos selos Rainforest, UTZ, 4C e Certifica Minas

No projeto Internacionalização do Café do Cerrado em 2014, destacam-se a conquista do status de Denominação de Origem para a Região do Cerrado Mineiro, o lançamento Internacional da Marca na Feira da SCAA e, pela primeira vez, a região contou com um estande institucional na SCAA. A região conta também com a primeira Cafeteria “Institucional” do país, vinculada à Expocacer. A governança continua sendo trabalhada, bem como a implementação e disseminação da estratégia da marca Região do Cerrado Mineiro visando agregação de valor. Foram realizadas consultorias nas associações da Região do Cerrado Mineiro com o objetivo de redefinir a organização institucional e política do sistema, culminando na reestruturação do modelo das mesmas. O Programa do café com qualidade da Região do Cerrado Mineiro realizou workshops e diagnósticos nas comunidades rurais das cooperativas do sistema; A estratégia de avançar com o Prêmio Região do Cerrado Mineiro, continua com resultados importantes como a recepção de 149 amostras dos cafés éticos, sustentáveis e rastreáveis, e de melhor qualidade. Foram comercializadas em 130.000 sacas de café certificadas com o Selo da Região do Cerrado Mineiro.

O Projeto Cafeicultores de Capelinha teve a ação da estruturação da governança do Café da Chapada de Minas finalizado e com bons resultados, bem como o Diagnóstico do Café da Região da Chapada de Minas, que levantou as informações, potencialidades, gargalos, histórico e perspectivas de continuidade da atividade cafeeira na região. Fazem parte do estudo o levantamento de: características e perfil socioeconômico dos produtores, benfeitorias, variedades cultivadas, manejo, nível tecnológico de produção; tratamentos pós-colheita, comercialização e qualidade do café da Chapada. O relatório foi apresentado para a comunidade e o plano de ação para 2015 foi totalmente construído à luz desses resultados, bem como das discussões realizadas durante o Seminário do Café da Chapada de Minas, que foi um sucesso.

O projeto de Desenvolvimento da Indústria de torrefação do Estado de Minas Gerais, em parceria com SEBRAE Nacional, ABIC e Sindicato das Indústrias de Torrefação do Estado de Minas Gerais, tem como objetivo desenvolver as micro e pequenas empresas do setor de torrefação de café no estado, através de seu reposicionamento estratégico e capacitação gerencial e tecnológica.

O Projeto previu para 2014 a realização de vários DMGs – Diagnóstico de Maturidade Gerencial nas empresas que aderiram ao projeto, bem como o início da implantação de ações de médio impacto, como consultorias e treinamentos em gestão, marketing e BPF – Boas Práticas de Fabricação. Foi também realizado diagnóstico para a identificação dos modelos de negócios mais atrativos para os diferentes segmentos de torrefações, com resultados importantes para as torrefações mineiras e que servirá de direcionador estratégico para as ações do SEBRAE/MG junto a essas empresas.

Alguns projetos apresentaram diferenças em relação às metas de atendimento, devido a divergências na previsão e nos lançamentos das mesmas, porém não houve prejuízos para as conquistas dos projetos.

No projeto café das Matas de Minas houve uma inversão no lançamento de eventos promovidos pelo SEBRAE e por terceiros. Porém, o número total de missões e caravanas não foi alterado. As duas oficinas não realizadas se devem à reprogramação do projeto ao longo de 2014. Observou-se também o aumento no número de consultorias em função da abertura do projeto Educampo no município de Lajinha o que aumentou também a realização de uma Rodada de Negócios além daquela já prevista.

No projeto Cafeicultores Certificados no Comércio Justo, foi realizado um curso não previsto de comercialização, para atender a demandas do público alvo.

Já no projeto Internacionalização do Café da Mantiqueira observou-se um aumento de 32% no número de horas de consultoria, em função da entrada de novos produtores nos projetos Educampo de São Gonçalo do Sapucaí e Carmo de Minas, acarretando no aumento do número de visitas aos produtores e consequentemente das consultorias realizadas.

Nos projetos Cafeicultores da Região do Cerrado Mineiro e Internacionalização do café da Região do Cerrado Mineiro, a realização de um curso a mais e uma missão a mais ocorreu por conta da forte demanda dos produtores, bem como o projeto Cafeicultores de Capelinha e Região, que superou o número de horas de consultoria, demonstrando o interesse dos produtores da região no Projeto Educampo.

A execução financeira do projeto Cafeicultores de Capelinha e Região realizou 89% devido à gestão eficiente do projeto que, executou mais com menos recurso.

Já o Projeto Desenvolvimento da Indústria de Torrefação de Cafés do Estado de Minas não conseguiu a adesão prevista do número de indústrias torrefadoras, não atingindo assim a execução financeira. Acreditamos que, com o maior envolvimento do Sindicato das Indústrias Torrefadoras de Minas Gerais consigamos mudar esse quadro para 2015.

Planilha 21: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de DERIVADOS DE CANA E AÇÚCAR

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Comercialização da Cachaça de Alambique de Salinas e Região	54.300	53.872	99%
Total	54.300	53.872	99%

Fonte: SME

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. Dona de uma tradição inigualável na produção de cachaça artesanal, Salinas tem o seu produto classificado com classe “A” pelo Ministério da Agricultura.

O município de Salinas foi responsável por quase metade do ICMS arrecadado do setor cachaça no território mineiro. Os dados da arrecadação de ICMS evidenciam, de forma inequívoca, que Salinas é o único município mineiro que possui a cadeia produtiva de cachaça consolidada.

Em 2014 foram realizadas ações referentes à implementação do plano de ações mercadológicas com o intuito de favorecer a comercialização da cachaça da região nos mercados consumidores em potencial. Apesar dos problemas climáticos que afetaram a região, a implementação do plano foi o grande responsável pela manutenção dos resultados positivos desde 2010. Destaca-se ainda a implantação do Programa de Revendas Autorizadas, com objetivo de aumentar o volume comercializado de cachaça da região no Brasil. Entre os resultados obtidos cabe destacar as atividades de formação do preço de venda, tabela de preço para cada estado e as ações de trade Market ligado ao espaço físico das revendas autorizadas. 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. Também foi relevante para o Projeto a implantação do processo de gestão da Indicação Geográfica de Procedência da Cachaça da Região de Salinas e o início do processo de branding para a região.

Foi previsto para este setor, no ano de 2014, um orçamento de R\$ 54.300 deste montante foram executados R\$ 53.872, correspondendo à aproximadamente 99% do valor total.

As pequenas inconsistências nas metas de atendimento e físicas para os projetos devem-se às divergências na previsão e nos lançamentos das metas dos projetos, porém não houve prejuízos para as conquistas dos projetos.

Planilha 22: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de FRUTICULTURA

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Poncã em Pirapora e Região	168.000	161.202	96%
Banicultura no Jaíba e Região	1.145.700	1.102.377	96%
Citricultura no Jaíba - Agricultura Familiar	275.340	260.839	95%
Manga na Região do Jaíba	1.112.200	1.093.251	98%
Comercialização de Morango Fresco para os Mercados de MG	181.434	180.802	100%
Total	2.882.674	2.798.470	97%

Fonte: SME

A fruticultura é uma importante atividade para a economia do Brasil e vem, ao longo dos anos, investindo em tecnologias inovadoras na parte de campo e, fortemente, na gestão do conhecimento com foco em tendências de mercados.

O Brasil é terceiro produtor mundial de frutas (42,4 milhões de toneladas), atrás de China (214,6 milhões de toneladas) e Índia (87,3 milhões de toneladas). Minas Gerais é o 4º produtor nacional com 2,8 milhões de toneladas (representando 7% da produção nacional). A fruticultura utilizou 2,2 milhões de hectares (2013), ocupando na atividade 5,6 milhões de pessoas, o que corresponde a 34% da força de trabalho empregada no meio rural (Ibraf, 2014). Embora se utilize muita tecnologia na produção, ainda é baixa a mecanização no processo, pois se tratam de produtos sensíveis e de alta perecibilidade.

Cada dia mais é imprescindível um maior entendimento sobre as tendências de consumo de frutas. Os quesitos de sensorialidade e prazer, saudabilidade e bem estar, conveniência e praticidade, qualidade, confiança, sustentabilidade e ética. Tudo isto atrelado à história da região e dos produtos.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) recomenda o consumo per capita de frutas de 100 kg ano. No Brasil o consumo per capita de frutas é de 70,84 kg, sendo que as classes C, D e E consomem 17,33 kg e a classe A 70,84 kg.

Segundo dados do IPEA (2012) no período entre 2003 e 2011, as classes D e E diminuíram consideravelmente, passando de 96,2 milhões de pessoas a 63,5 milhões. Também, no topo da pirâmide houve crescimento das classes A e B, que passaram de 13,3 milhões de pessoas a 22,5 milhões. Mas o maior destaque evolutivo ficou por conta da classe C que passou de 65,8 milhões de pessoas a 105,4 milhões. Este movimento das classes vem contribuindo para o aumento do

consumo de frutas no mercado interno. O mercado europeu, já consolidado no consumo de frutas, vem dando sinais de recuperação e voltou a importar mais frutas.

Atento ao cenário mundial e às tendências de mercado (oportunidades) o SEBRAE/MG utiliza em sua estratégia de atuação no setor de frutas os pilares da gestão, produtividade, governança, mercado, identidade regional e sustentabilidade, sendo o item identidade regional o mais trabalhado, neste momento.

Na carteira de fruticultura destaco como resultado, em 2014, a Região do Jaíba (mercado externo) com o aumento no volume de exportação de limão Tahiti em 39,7% (2013/14), totalizando 2.680 ton/2014. Já na cultura da manga Palmer o aumento do volume de exportação foi de 14% (2013/14), totalizando 800 ton/2014. Na cultura da banana Prata o destaque fica por conta da realização do primeiro container teste de envio da fruta para a Europa, com resultados satisfatórios.

No mercado interno, destaco para a Região do Jaíba o lançamento da Marca da Região no mercado de São Paulo, em parceria com o supermercado St. Marche. Trata-se de uma ação inédita para a fruticultura no Brasil, onde os consumidores de frutas poderão conhecer todo o processo de produção e origem das frutas (banana, manga, limão e mamão).

Em Pirapora o destaque fica por conta da abertura de grupo de empresários para participarem do Programa Gestão Avançada, que visa calcular custos de produção por atividade.

Participaram dos projetos de fruticultura em 2014, de forma direta, 162 produtores, representando um aumento de público alvo de aproximadamente 23% (2013-14). Houve uma boa resposta dos empresários às ações realizadas pelo SEBRAE/MG, conforme destaques acima citados.

O setor de fruticultura contou, em 2014, com um orçamento de R\$2.882.674,00. Deste montante foi executado o valor de R\$2.798.470,00, correspondendo a aproximadamente 97%. As divergências nas metas físicas não impactaram nos resultados globais dos projetos da carteira de fruticultura.

Planilha 23: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de GRÃOS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Grãos no Noroeste Mineiro	46.700	46.635	100%
Total	46.700	46.635	100%

Fonte: SME

Apesar da produção brasileira de grãos ser muito expressiva, bem como a de Minas Gerais, não conseguimos fazer com que o projeto proposto pela UAGRO e pela regional Noroeste avançasse de forma satisfatória.

Em 2013 o SEBRAE/MG iniciou a atuação no setor por meio do projeto Gestão avançada para Grãos do Noroeste Mineiro, em parceria com a COANOR – Cooperativa Agropecuária no Noroeste Mineiro visando a inovação e melhoria dos processos de produção, por meio da aferição dos custos de produção do segmento de grãos (feijão, milho e soja) junto a um grupo de 15 produtores, com previsão de ampliar sua atuação de forma expressiva. Porém o grupo de produtores e cooperativas envolvidas não avançou na proposta de atuar na diminuição dos custos de produção da atividade, sempre focando a gestão econômico-financeira da atividade, ocasionando a não realização das metas de consultoria nas propriedades.

Continuamos certos de que é uma região promissora para trabalhos dessa natureza, mas o projeto foi descontinuado diante das dificuldades encontradas.

Planilha 24: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de HORTICULTURA

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Competitividade na Produção e Comercialização de Hortifruticultura em São Gotardo	675.000	673.575	100%
Total	675.000	673.575	100%

Fonte: SME

Na última década, o setor de hortaliças no Brasil elevou sua produção em 68%, passando de 11, 5 milhões de toneladas em 1998 para 19,3 milhões de toneladas em 2008. Por sua vez, a produtividade cresceu 62% nesse período, embora a área tenha aumentado apenas 3,8% (de 778 mil hectares para 808 mil hectares).

Em pesquisa realizada pela Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil – CNA (2012), foi possível identificar que o consumo de verduras e legumes está ligado a um estilo de vida que preza a natureza, a qualidade de vida e por decorrência está mais inscrito entre segmentos cultural e economicamente privilegiados. De acordo com o estudo, o público consumidor de verduras e legumes pode ser dividido em cinco grupos: esportistas; pessoas preocupadas com a estética; indivíduos que tiveram problemas de saúde e tiveram que mudar a alimentação; saúde preventiva e hábito.

Assim como no setor frutícola, a horticultura vem apresentando mudanças na sua forma de consumo. Dentro da tendência de praticidade (alimentos de fácil preparo, nutritivos e saborosos) há um aumento de demanda por produtos já higienizados e minimamente processados. Esta demanda, já consolidada no Brasil, também tem como destaque os congelados em porções ideais para diferentes perfis de famílias. A demanda por alimentos minimamente processados e congelados não ocorre somente pelo consumidor final. Esta demanda é impulsionada por empresas de *food service*, que possuem cada dia menos espaço para armazenamento. Também contribuem para o aumento desta demanda, a economia gerada com mão de obra para o preparo dos alimentos (revista Hortifruti, nº 122).

Outra tendência vem tendo destaque na horticultura. Trata-se do segmento da “especialidade” da hortifruticultura: os miniaturizados. Agentes do setor estimam que o consumo médio dos vegetais em miniatura está crescendo no País a taxas médias anuais entre 15% e 20% (revista Hortifruti, nº 120). O grande diferencial é que esses produtos reúnem os principais requisitos buscados pelos consumidores mais exigentes. Tem apelo saudável e se diferenciam pelo visual e facilidade de consumo.

Atento ao cenário mundial e às tendências de mercado (oportunidades) o SEBRAE/MG utiliza em sua estratégia de atuação no setor de horticultura os pilares da gestão, produtividade, governança, mercado, identidade regional e sustentabilidade. Para o setor de hortifrutis a estratégia desenvolvida possui ênfase no pilar da identidade regional.

Cito como destaque de resultado na carteira de horticultura (2014), a construção e lançamento (regional) da Marca Território da Região de São Gotardo. A estratégia tem como desafio engajar as pessoas e a sociedade da região em uma causa/propósito, com o objetivo de posicionar a Região como um polo produtor de hortifrutis de qualidade superior.

Com a inovação do trabalho da Marca Território de São Gotardo, o público alvo do projeto que era de 60 produtores (2013) passou para 92 produtores (2014). Houve uma boa resposta dos empresários às ações realizadas pelo SEBRAE/MG.

O setor de horticultura contou, em 2014, com um orçamento de R\$675.000,00. Deste montante foi executado o valor de R\$673.575,00, correspondendo a aproximadamente 100%. As divergências nas metas físicas não impactaram nos resultados globais dos projetos da carteira de horticultura.

Planilha 25: 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	24.689	22.744	92%
Total	24.689	22.744	92%

Fonte: SME

A caracterização da produção de cerveja artesanal em Juiz de Fora (MG) como um APL, continua em franca expansão. As empresas apresentam uma mesma especialização produtiva e estão localizadas em um mesmo espaço geográfico. As empresas mantêm vínculos, interação e cooperam entre si no aprendizado e contam com apoio de associações ou instituições do governo, de crédito, ensino e pesquisa.

Com relação aos produtos artesanais este merece atenção especial visto o crescimento do segmento no período (2010-2014), no entanto, ainda possui baixa participação no consumo nacional. Segundo dados do MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e Pão de Açúcar, a cerveja artesanal representa 0,15% do consumo (em volume) nacional de cervejas no Brasil, com aproximadamente 200 micro cervejarias em pleno funcionamento. Para 2023 o setor de cerveja estima que o segmento das cervejas artesanais irá representar cerca de 2% do mercado nacional de cervejas.

Graças a empreendedores mineiros, o estado de Minas Gerais ocupa hoje o 2º lugar em produção de cervejas artesanais do país, base fevereiro de 2013, sendo que perdemos apenas para o estado de Santa Catarina. Com cerca de doze indústrias em pleno funcionamento e cerca de setenta cervejeiros caseiros, estes são responsáveis pelo protagonismo que vem rendendo ao estado o codinome de Bélgica brasileira, onde podemos destacar os municípios de Nova Lima na Região Metropolitana de Belo Horizonte e Juiz de Fora, na Zona da Mata mineira.

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 JFO 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 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 2014, destaca-se a formalização 6 cervejarias participantes do projeto junto ao MAPA – Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento, possibilitando que as mesmas comercializem seus produtos fora dos seus estabelecimentos, oportunizando a conquista de novos mercados. E ainda, a melhoria do processo produtivo através da realização de consultoria especializada para padronização das receitas de cada fábrica; participação das cervejas em concursos nacionais obtendo vários prêmios, a realização de um estudo com objetivo de saber o perfil e o comportamento do consumidor de cerveja na região de Juiz de Fora, além de um estudo técnico e econômico para a instalação de uma unidade fabril para a produção de cervejas e chopes artesanais na região.

Foi previsto para este setor, no ano de 2014, um orçamento de R\$ 24.689, deste montante foram executados R\$ 22.744, correspondendo à aproximadamente 92% % do valor total.

As pequenas inconsistências nas metas de atendimento e físicas para os projetos devem-se às divergências na previsão e nos lançamentos das metas dos projetos, porém não houve prejuízos para as conquistas dos projetos.

Planilha 26: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de LEITE E DERIVADOS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Leite em Tiros e Região	26.000	25.976	100%
Leite em Onça do Pitangui e região	29.566	26.264	89%
Leite em Ituiutaba e região	20.000	19.797	99%
Leite em Campina Verde e região	20.000	13.983	70%
Leite em Uberlândia e Região	30.000	19.024	63%
Leite em Patrocínio e Região	50.000	36.640	73%
Leite em Araxá e Região	62.000	46.798	75%
Leite em Unaí e Região	32.000	30.870	96%
Leite em Sete Lagoas e Região	50.000	46.789	94%
Leite em Lagoa da Prata e Região	30.000	29.733	99%
Leite em Guanhães	31.099	29.627	95%
Leite em Itaúna e região	35.929	35.110	98%
Leite em Curvelo e região	50.000	31.567	63%
Leite em Itanhandu e Região	22.000	20.748	94%
Leite em Patos de Minas e Região	40.000	33.805	85%
Leite em São Domingos do Prata e Região	13.890	13.464	97%
Queijo Minas Artesanal na Região da Canastra	499.500	475.418	95%
Leite em Passos e Região	25.000	24.542	98%

(Continua)

(Continuação)

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Leite no Sul de Minas e Região	153.200	144.902	95%
Leite em Ponte Nova e Região	4.995	5.005	100%
Leite em Governador Valadares e Região	23.000	20.598	90%
Leite em Paracatu e região	32.000	27.924	87%
Total	1.280.179	1.158.585	91%

Fonte: SME

O segmento de leite e derivados no Brasil tem passado por um processo de profissionalização ao longo dos 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”. Nesse cenário, Minas Gerais se destaca 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.

Em todo o segundo semestre de 2014, os preços do leite ao produtor estão, em termos nominais, bem abaixo dos praticados em 2013 e, na virada do ano, aproximam-se dos de 2011. A tendência de crescimento da produção de leite neste ano será acima da média de 5%, o que explica a brusca queda dos preços na virada do ano. O aumento da produção é explicado pela demanda aquecida por produtos lácteos e pela redução dos custos de produção, comparando-se com os anos anteriores. A tendência para o primeiro semestre de 2015 é de queda no volume produzido, resultado da retração dos preços pagos ao produtor neste período de safra. Não há uma previsão clara de recuperação significativa de preços para o próximo ano.

A indústria continua mantendo o foco no mercado interno, estimulada pelo aumento do consumo de lácteos, impulsionado pelo aumento da renda e por mudanças nos hábitos de consumo do brasileiro. Importante salientar que o setor continua passando por ajustes de oferta, com maior exigência de produtividade e escala. Em 2014 tivemos mais uma grande empresa do setor com dificuldades operacionais, o que provocou novas adequações na estrutura de captação de leite e na oferta de derivados. Destaca-se a necessidade crescente de inovação e diferenciação por parte dos pequenos e médios laticínios e também cooperativas, com vistas a melhorar sua competitividade frente o avanço dos grandes grupos.

Os projetos do SEBRAE/MG direcionados ao setor de leite e derivados em 2014 atenderam 17 cooperativas de leite, 07 laticínios e 803 produtores, com previsão de utilização de R\$ 3.280.179,00, sendo efetivamente utilizados R\$ 2.501.537,08, representando uma execução de 76% do total. A ação do SEBRAE no setor em 2014 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.

A atuação junto aos produtores de Queijo Minas Artesanal da Região da Canastra teve a continuidade das ações de organização e fortalecimento do grupo de produtores. Destacamos o lançamento da marca Região do Queijo da Canastra juntamente com a estratégia para o desenvolvimento do território. A marca permite um melhor entendimento da identidade da região e é importante instrumento na conexão entre os produtores e consumidores do Queijo da Canastra.

As principais inconsistências na execução financeira são listadas a seguir:

Nos projetos “Leite em Patos de Minas e Região” e “Leite em Onça do Pitangui e região”, os recursos não foram utilizados conforme previsão porque houve otimização do recurso nas ações executadas.

Nos projetos “Leite em Campina Verde e região”, “Leite em Uberlândia e região”, “Leite em Patrocínio e região”, “Leite em Araxá e Região”, “Leite em Curvelo e região” e “Leite em Paracatu e região”, os recursos não foram utilizados conforme previsão por decisão estratégica do público alvo e parceiros em não realizar as ações previstas para o final do ano.

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 superado devido ao aumento dos itens contratados com otimização dos recursos alocados.

No projeto “Leite em Passos e Região”, o “nº de cursos” não foi alcançado, pois um curso foi substituído por palestra, já que o tema se adequava melhor a este formato.

No projeto “Leite em Passos e Região”, o “nº de palestra, oficina e seminário” foi superado, pois um curso foi substituído por palestra, já que o tema se adequava melhor a este formato.

Nos projetos “Leite em Uberlândia e Região” e “Leite em Unaí e Região” o “nº de palestra, oficina e seminário” foi superado, pois foi identificada a necessidade e houve a possibilidade de otimização do recurso disponível.

No projeto “Leite em Patos e Região”, houve superação do indicador “cursos”, devido à necessidade verificada em aumentar a realização de atividades junto aos grupos e a possibilidade de otimização do recurso previsto.

No projeto “Leite em Tiros e Região”, houve superação dos indicadores “missões e caravanas” e “cursos”, devido à necessidade verificada em aumentar a realização de atividades junto aos grupos e a possibilidade de otimização do recurso previsto.

No projeto “Leite em Itanhandu e região”, o indicador “missões e caravanas” previsto foi realizado, porém, por problemas de registro no sistema, o mesmo não consta como registrado.

Nos projetos “Leite em Araxá e região”, “Leite em Carlos Chagas e região”, “Leite em Curvelo e região”, “Leite em Governador Valadares e região”, “Leite em Guanhães e região”, “Leite em Itaúna e região”, “Leite em Sete Lagoas e região”, “Leite no Sul de Minas e região” a meta dos indicadores “palestras, oficinas e seminários”, “informação”, “promoção e acesso a eventos do SEBRAE”, “acesso a eventos promovidos por terceiros”, não estão coerentes com o planejado por erro de lançamento ou de replanejamento durante a fase de reestruturação do projeto.

Nos projetos “Leite em Sete Lagoas e região” e “Leite em Carlos Chagas e região”, não há previsão de consultoria por erro na reestruturação do projeto.

Nos projetos “Leite em Uberlândia e região”, “Leite em Araxá e região”, não houve execução do previsto no indicador “consultoria” em função da saída de alguns empresários do projeto.

Nos projetos “Leite em Curvelo e região”, “Leite em Itaúna e região”, “Leite em Onça e região” e “Leite em Patrocínio e região” houve superação do indicador “nº de horas de consultoria” por ter havido aumento do número de produtores nos grupos durante o ano.

Planilha 27: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de SILVICULTURA

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Agroindustrialização de Madeira na Zona da Mata Mineira	121.929	121.182	99%
Arranjo Produtivo da Biomassa Florestal Advinda de Florestas Plantadas - MR Pirapora	30.000	29.887	100%
Arranjo Produtivo da Biomassa Florestal Advinda de Florestas Plantadas - Noroeste	90.000	81.459	91%
Adequações dos Empreendimentos Rurais ao Novo Código Florestal - Recomposição de APP Úmida	328.686	134.023	41%
Avaliação de Modelos Estatutários para contratos em florestas plantadas	100.000	100.000	100%
Total	670.615	466.551	70%

Fonte: SME

O panorama setorial da silvicultura, neste ano, variou muito conforme o uso da madeira, podendo ressaltar os segmentos com os quais estamos trabalhando:

Segmento de móveis

O quadro negativo da indústria – baixa atividade, queda no número de empregados e estoques em elevação – aprofundou-se em junho. Esse foi, praticamente, o mesmo quadro encontrado para a indústria de móveis, que no ranking dos setores analisados ficou entre os cinco piores, segundo os indicadores industriais da CNI de agosto de 2014.

O cenário da indústria nacional de outubro refletiu dados dos meses anteriores com a economia apresentando resultados desfavoráveis na produção, exportação e importação. Essa, em geral, tem-se mostrado estagnada, com crescimento próximo de zero e inflação em alta. Dados de agosto mostraram que a queda na atividade industrial refletiu-se, principalmente, na redução em horas trabalhadas na produção e na utilização da capacidade instalada (UCI). Outro indicador do desempenho ruim da economia foi o das vendas do comércio varejista. Ainda em setembro, segundo dados do MDIC, diferentemente dos resultados da economia nacional, os negócios florestais de painéis para a indústria apresentaram-se com resultados um pouco melhores.

Segmento de Carvão Vegetal para Siderurgia

O mercado nacional de carvão vegetal para siderurgia, como outros setores da economia nacional, segue desaquecido, principalmente na demanda interna de produtos que usam metais, além de outros fatores, como elevada carga tributária, competição com importados, taxa de câmbio etc. Produção, vendas internas e consumo interno sofreram quedas no mês de setembro e, somadas às quedas anteriores, o segmento sofre uma das suas piores crises econômicas. O setor siderúrgico já manifesta os efeitos dessa crise. O que vem segurando o mercado siderúrgico são as exportações que tiveram resultados favoráveis frente ao período anterior e aos resultados de 2013, mas que são insuficientes para melhorar a produção de carvão vegetal.

Sabendo-se que, o plantio de eucalipto deve ser, via de regra, direcionado ao seu uso, ou seja, uso da madeira, a estratégia será diferenciada para cada mercado a ser trabalhado, cada negócio

florestal. Assim sendo, temos diferentes posicionamentos de projetos para atender aos diferentes mercados.

Nas regiões Central, Noroeste e Norte do Estado, os plantios de eucalipto são destinados, quase que exclusivamente para produção de lenha e carvão vegetal. Com a forte queda dos preços do carvão vegetal, os produtores florestais independentes, ou seja, que não estão fomentados pelas grandes empresas, não mais tem interesse em entrar no segmento de carvão vegetal. Assim, fizemos levantamentos das áreas de plantio, em Pirapora e em Brasilândia de Minas / João Pinheiro a fim de avaliarmos as possibilidades de acesso a novos mercados e assim, apresentar aos empresários outras possibilidades de uso da madeira. Assim, realizamos, neste ano, os levantamentos das áreas de plantio (perfil da produção e perfil do produtor) e elaboração de EVTE para produtos aos quais os produtores quisessem entrar no mercado.

Relativo às execuções, o **Projeto Arranjo Produtivo da Biomassa Florestal Advinda de Florestas Plantadas** – Noroeste, conforme informado anteriormente, teve sua execução prejudicada neste ano, devido à forte crise que se instala no setor de carvão. Assim, com a crise, os produtores optaram mudar a estratégia do projeto de, ao invés produzirem carvão vegetal, passassem a produzirem cavaco para geração de energia em uma indústria localizada em João Pinheiro. Estamos elaborando o EVTE que ficará pronto em dezembro.

No Projeto **Avaliação De Modelos Estatutários Para Contratos De Produção Florestal** foram realizadas, em 2014, entrevistas e pesquisas tanto com as empresas que consomem madeira, como produtores rurais independentes e aqueles vinculados (seja por contrato de fomento privado ou público) às empresas consumidoras, visando compreender qual é a dinâmica da transação comercial de madeira. Além disso, foram realizadas análises em outras cadeias produtivas do agronegócio que dependem desta relação próxima entre fornecedor e consumidor para que fossem avaliadas outras possibilidades comerciais que pudessem ser interessantes e incorporadas à silvicultura. Com o relatório finalizado em 2014, seguiremos com as propostas e sugestões sobre as formas de comercialização de madeira para os pequenos produtores independentes, publico alvo deste projeto.

O Projeto **Atratividade de Investimentos Florestais em Minas Gerais** foi desenvolvido ao longo de 2014, onde foram traçados indicadores que refletem a atratividade de novos investimentos florestais em MG. Após a avaliação dos indicadores utilizados, fez-se uma análise do ambiente e conjunturas do setor. Finalmente, como produto final, fizemos proposições de planos de ação para que possamos, juntamente com o setor público e privado, melhorias para que possam servir de incentivo ao crescimento da silvicultura do Estado.

O projeto **Adequações dos Empreendimentos Rurais ao Novo Código Florestal - Recomposição de APP** terá 50% de sua execução neste ano e 50% de execução em 2015, por dois motivos principais: (i) atraso no processo de contratação da empresa de consultoria que elaboraria a parte conceitual, diante da complexidade do tema (ii) o atraso nas chuvas impactam o momento do plantio das mudas para a recomposição. Após o plantio das mudas, há necessidade de monitoramento e acompanhamento da execução. Verificação se os produtores executaram o projeto conforme o planejamento. Esse monitoramento tem que ser feito, pelo menos em 8 meses, tempo hábil para sabermos se houve “pega” da muda. Assim sendo, não houve possibilidade de executar todo o projeto ao longo de 2014. O monitoramento será realizado em 2015.

Execução Física

Arranjo Produtivo Da Biomassa Florestal Advinda De Florestas Plantadas - Noroeste	CONSULTORIA	Horas de consultoria	400	247	62%
---	-------------	----------------------	-----	-----	-----

A divergência da execução foi resultante da estimativa de horas técnicas que seriam gastas pelo consultor. A métrica "número de horas" ficou abaixo da previsão em função da dificuldade em estimá-las, uma vez que cada cliente demanda uma solução específica no atendimento do consultor, ocorrendo isto, especialmente, nas consultorias de SEBRAETEC.

Arranjo Produtivo Da Biomassa Florestal Advinda De Florestas Plantadas - Mr Pirapora	CONSULTORIA	Número de horas	5	247	4940%
--	-------------	-----------------	---	-----	-------

A divergência da execução foi resultante da estimativa de horas técnicas que seriam gastas pelo consultor. A métrica "número de horas" ficou abaixo da previsão em função da dificuldade em estimá-las, uma vez que cada cliente demanda uma solução específica no atendimento do consultor, ocorrendo isto, especialmente, nas consultorias de SEBRAETEC.

Adequações dos Empreendimentos Rurais ao Novo Código Florestal - Recomposição de APP Úmida	CONSULTORIA	Número de horas	990	814	82%
--	-------------	-----------------	-----	-----	-----

A divergência da métrica do número de horas gastas para prestação de serviços de consultoria foi resultante da menor disponibilidade dos produtores rurais em acompanharem os trabalhos de campo junto aos consultores, porém, a redução do tempo não comprometeu o sucesso das ações definidas para 2014.

Planilha 28: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de SUINOCULTURA

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Suinocultura na Região de Patos de Minas	360.940	345.567	96%
Suinocultura na Região Centro Oeste Mineira	352.000	349.647	99%
Suinocultura na Região de Ponte Nova	157.692	156.767	99%
Total	870.632	851.980	98%

Fonte: SME

O Projeto Nacional de Desenvolvimento da Suinocultura (PNDS) idealizado pela Associação Brasileira da Carne Suína (ABCS) em parceria com a Confederação de Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) e SEBRAE NACIONAL, já colhe frutos de todo empenho e envolvimento dos dez estados participantes (CE, BA, RS, SC, MG, DF, ES, SP, GO e PR) e atinge a meta de 2 kg per capta, em três anos, atingida um ano antes do previsto. O Brasil atingiu os tão esperados 15 Kg per capta. A nova meta prevista será de 18 kg per capta.

Os dados demonstram que foi mais vantajoso para a indústria comercializar seu produto internamente do que direcioná-lo ao mercado externo. Este movimento é resultado da demanda interna aquecida, gerada pela melhoria de renda da população brasileira e da divulgação dos benefícios do consumo da carne suína pelo Projeto.

Ao longo de cinco anos, o projeto em Minas Gerais realizou mais de 160 ações. Mais de 180.000 pessoas foram sensibilizadas através das ações realizadas entre os parceiros do projeto, sobre saudabilidade da carne suína e suas diversas opções de consumo. Nestes cinco anos, o projeto

capacitou cerca de 6.000 profissionais de forma direta e indireta em treinamentos de cortes, oficinas gastronômicas, palestras para médicos e em universidades.

Como destaque, a implantação do projeto de **Gestão de Custos** no Alto Paranaíba, Zona da Mata e na Região Centro Oeste do Estado de Minas Gerais, com redução de 9% no custo operacional efetivo da atividade suinocultura, nas propriedades participantes do projeto. Podemos destacar ainda, a realização da II Semana Nacional da Carne Suína, onde foi firmado junto ao Grupo Pão de Açúcar a renovação do contrato para a realização dessa ação junto ao mercado consumidor. A Semana Nacional é mais uma ação do PNDS que, desde 2010, já sensibilizou mais 1,38 milhão de consumidores, capacitou 41,1 mil profissionais por meio de centenas de ações nos três elos da cadeia: produção, indústria e comercialização, além de outras atividades em parceria com entidades parceiras.

O maior resultado para a Semana Nacional da Carne Suína está além do valor de ampliação do consumo. O reflexo dessa campanha foram as grandes modificações nas gôndolas de todas as lojas das redes Pão de Açúcar e Extra. Com espaço diferenciado, cortes porcionados, mais de 40 opções de carne suína, o consumidor pode conhecer todo o potencial do produto. A conquista do espaço durante a semana já garantiu o destaque da carne suína de forma permanente, resultado essencial para que o aumento de consumo seja contínuo.

Foi previsto para este setor, no ano de 2014, um orçamento de R\$ 870.632,00, deste montante foram executados R\$ 851.981,00, correspondendo à aproximadamente 97,85% do valor total.

As pequenas inconsistências nas metas de atendimento e físicas para os projetos devem-se às divergências na previsão e nos lançamentos das metas dos projetos, porém não houve prejuízos para as conquistas dos projetos.

Planilha 29: Execução financeira dos projetos de atendimento SETORIAL AGRONEGÓCIOS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Setorial Agronegócios - Rio Doce	60.000	58.366	97%
Integração Agronegócios 2014	430.500	268.181	62%
Total	490.500	326.547	67%

Fonte: SME

Na última década, o setor de hortaliças no Brasil elevou sua produção em 68%, passando de 11,5 milhões de toneladas em 1998 para 19,3 milhões de toneladas em 2008. Por sua vez, a produtividade cresceu 62% nesse período, embora a área tenha aumentado apenas 3,8% (de 778 mil hectares para 808 mil hectares).

Em pesquisa realizada pela Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil – CNA (2012), foi possível identificar que o consumo de verduras e legumes está ligado a um estilo de vida que preza a natureza, a qualidade de vida e por decorrência está mais inscrito entre segmentos cultural e economicamente privilegiados. De acordo com o estudo, o público consumidor de verduras e legumes pode ser dividido em cinco grupos: esportistas; pessoas preocupadas com a estética; indivíduos que tiveram problemas de saúde e tiveram que mudar a alimentação; saúde preventiva e hábito.

Assim como no setor frutícola, a horticultura vem apresentando mudanças na sua forma de consumo. Dentro da tendência de praticidade (alimentos de fácil preparo, nutritivos e saborosos) há

um aumento de demanda por produtos já higienizados e minimamente processados. Esta demanda, já consolidada no Brasil, também tem como destaque os congelados em porções ideais para diferentes perfis de famílias. A demanda por alimentos minimamente processados e congelados não ocorre somente pelo consumidor final. Esta demanda é impulsionada por empresas de *food service*, que possuem cada dia menos espaço para armazenamento. Também contribuem para o aumento desta demanda, a economia gerada com mão de obra para o preparo dos alimentos (revista Hortifruti, nº 122).

Outra tendência vem tendo destaque na horticultura. Trata-se do segmento da “especialidade” da hortifruticultura: os miniaturizados. Agentes do setor estimam que o consumo médio dos vegetais em miniatura está crescendo no País a taxas médias anuais entre 15% e 20% (revista Hortifruti, nº 120). O grande diferencial é que esses produtos reúnem os principais requisitos buscados pelos consumidores mais exigentes. Tem apelo saudável e se diferenciam pelo visual e facilidade de consumo.

Atento ao cenário mundial e às tendências de mercado (oportunidades) o SEBRAE/MG utiliza em sua estratégia de atuação no setor de horticultura os pilares da gestão, produtividade, governança, mercado, identidade regional e sustentabilidade. Para o setor de hortifrutis a estratégia desenvolvida possui ênfase no pilar da identidade regional.

O projeto **Setorial Agronegócios – Rio Doce** tem como público alvo produtores de hortaliças vinculados ao Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural Sustentável (CMDRS). O destaque deste projeto (2014) foi a construção de um planejamento e início de implantação do mesmo para reativação de um Barracão do Produtor (local de beneficiar, agrupar e comercializar hortifrutis), o que os possibilitará aos produtores realizar, novamente, vendas conjuntas em 2015.

Participaram do projeto, em 2014, 25 produtores de forma direta. Houve uma boa resposta dos mesmos às ações realizadas pelo SEBRAE/MG.

O projeto Setorial Agronegócio – Rio Doce contou, em 2014, com um orçamento de R\$60.000,00. Deste montante foi executado o valor de R\$58.366,00, correspondendo a aproximadamente 97%. As metas financeiras, bem como as metas físicas foram alcançadas conforme planejado.

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.

Este ano realizamos o Seminário Internacional de Indicações Geográficas e Marcas Coletivas, em parceria com a área de tecnologia do SEBRAE Nacional e INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial, quando foram apresentadas as principais tendências ligadas a esse tema. O evento foi um sucesso e contou com a presença de 300 pessoas e representantes de todas as Indicações Geográficas do Brasil, além de palestrantes nacionais e internacionais que trouxeram muitas informações relevantes para o desenvolvimento das IGs brasileiras.

Para este seminário, a área de tecnologia do SEBRAE Nacional encaminhou, conforme IN elaborada pelo SEBRAE/MG, R\$ 150.000,00 que foram executados na sua plenitude. Porém, encaminharam também mais R\$ 110.500,00 para despesas de viagem de representantes das IGs de Minas Gerais. Como essas despesas já haviam sido previstas dentro dos projetos setoriais que possuem IG, o montante não foi executado.

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 de 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	Marise Xavier Brandão
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.

Planilha 30: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de BIOTECNOLOGIA

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Biотecnologia Aplicada ao Polo de Genética Bovina em Uberaba.	455.000	296.349	65%
Biотecnologia aplicada ao segmento de tecnologia de alimentos e bem estar de Viçosa	224.298	224.007	100%
Total	679.298	520.357	77%

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, com 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. Desta forma, para a Região Metropolitana de Belo Horizonte foram

convergidos esforços para o negócio de diagnóstico e tratamento descentralizados (Point of Care). Já para o aglomerado produtivo de Uberaba, o foco do negócio está em soluções tecnológicas para o desempenho da cadeia de proteína animal (melhoramento genético, nutrição e saudabilidade), enquanto que para Viçosa foi finalizado um estudo sobre o posicionamento de polo produtor de tecnologias para alimentos (ingredientes, embalagens e garantia da qualidade no processo produtivo).

Os principais focos estratégicos dos projetos, desenvolvidos pelo SEBRAE, sob coordenação da Regional Macro Centro, Leste e Oeste e Unidade de Atendimento Coletivo Indústria buscam solucionar as principais dificuldades competitivas do seu público alvo composto, atualmente, por 290 atendidas 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 à informação e a tecnologia com foco na inovação. Pela característica setorial como gerador de novas micro empresas intensivas em tecnologia, como as start ups e spin offs, foram atendidos também 356.

O Projeto Biotecnologia Aplicada ao Polo de Genética Bovina em Uberaba não conseguiu atingir os parâmetros orientadores orçamentários ficando com sua execução em 65%. As metas de atendimento refletiram o conjunto de ações disponibilizados no projeto, no período, seu encadeamento e a capacidade de absorção dos empresários, que por sua característica setorial, cujo ciclo de desenvolvimento desta indústria é classificado como ciclo longo.

Assim sendo, algumas metas de atendimento sofreram um maior impacto, dificultando o seu cumprimento; como por exemplo, nº de missões, o nº de palestras, oficinas e seminários e as horas de consultoria.

Planilha 31: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de CONSTRUÇÃO CIVIL

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Desenvolvimento das Indústrias da Construção Civil de Juiz de Fora	42.676	42.675	100%
Desenvolvimento da Construção Civil de Uberlândia	356.400	347.503	98%
Encadeamento produtivo Votorantim Cimento em Itaú de Minas	273.936	1.574	1%
Construção Civil De Uberaba	100.000	74.187	74%
Encadeamento Produtivo Industrial na região das Águas Emendadas	253.398	250.815	99%
Lixo Zero - Gestão de Resíduos Sólidos Industriais em Ituiutaba	36.500	24.555	67%
Total	1.062.910	741.309	70%

Fonte: SME

O projeto **Desenvolvimento das Indústrias da Construção Civil de Juiz de Fora** está sendo executado conforme o planejado. O curso “Gerenciamento de Resíduos para Construtoras” foi implementado com êxito e, no momento, as empresas estão em processo de treinamento e consultoria referentes ao SEBRAE Mais.

As metas físicas foram cumpridas na sua integralidade, mas por um erro de sistema, não computadas. Os documentos que comprovam a execução das metas encontram-se arquivados na Regional.

O projeto **Desenvolvimento da Construção Civil de Uberlândia** teve apenas duas ações implementadas, sendo elas, o SEBRAE Integra Gestão Financeira e a realização da 2ª Edição do MostraCon. As demais ações não foram executadas uma vez que não houve adesão dos empresários.

O projeto **Encadeamento Produtivo Votorantim Cimento em Itaú de Minas** foi cancelado por solicitação da Votorantim, conforme e-mail abaixo.

Caros, boa tarde!

O Programa Encadeamento Produtivo do SEBRAE foi analisado a luz dos objetivos específicos traçados para Itaú de Minas na frente “dinamismo econômico”.

Entendemos que para este momento (2015), são necessárias ações mais estruturantes para que, em um futuro próximo, possamos entrar no feixe “fornecedores”.

É sabido do potencial de Itaú neste sentido e por isto estamos certos de que programas com este e a parceria com o SEBRAE são fundamentais nesse plano maior que estamos traçando junto à unidade local.

Seguimos mantendo-os informados sobre novas possibilidades de parceria.

Obrigada pelo suporte!

Élyda Cioffi Ataíde Tavares

Responsabilidade Social

Regional Sudeste

elyda.ataide@vcimentos.com.br

O projeto **Construção Civil de Uberaba** também cumpriu com a implantação das ações propostas, sendo elas a finalização do curso em gestão de resíduos para construção civil e treinamento em gestão empresarial e consultoria para implantação do software de gestão.

As metas físicas e financeiras divergem em função da otimização na utilização dos recursos orçados.

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 movimentará 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.

Estão sendo atendidas 52 empresas em Unaí e Buritis. Paralelamente a esse Projeto de Capacitação dos empresários, o SEBRAE/MG, por meio da Unidade de Políticas Públicas, está capacitando os gestores públicos para executar compras das MPE de maneira mais eficiente e eficaz. Este projeto 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.

As métricas previstas no SGE refletem o conjunto de ações proposto para os 52 participantes do projeto. Foram previstas 1528 “horas de consultorias”, sendo distribuídas em 630 horas em

Indicadores de Desempenho – 360 horas em Estratégias Empresariais – 268 horas em Gestão Financeira – 270 horas em PSGQ. Foram também previstos os cursos em Estratégias Empresariais / Gestão Financeira / PSGQ e Habilidades Gerenciais I e II, sendo realizados em 02 municípios: Unaí e em Buritis. As ações acima foram realizadas e as listas de presença se encontram na Regional Noroeste, como documentos comprobatórios. Porém, nem todas as métricas foram lançadas no sistema. O projeto alcançou 99% de execução financeira.

O projeto **Lixo Zero** objetiva fomentar, gerir e implementar soluções acerca da Gestão Integrada de Resíduos Sólidos, tornando esse processo o mais eficiente, ambientalmente correto e financeiramente rentável para as empresas. Foi identificado o setor da construção civil, considerando seu potencial de geração de resíduos.

A ação inicial foi a realização de um diagnóstico amostral em 32 empresas dos segmentos: cerâmica vermelha, construtoras, marcenaria, marmoraria, pré-moldados e serralheria. De uma forma geral, as empresas visitadas estão preparadas para a segregação de seus resíduos, uma vez que já praticam a separação de um ou outro tipo de resíduo. Há muito que se trabalhar na reintrodução destes resíduos, seja na reutilização pela própria empresa, como envio para reutilização e reciclagem.

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. O plano foi elaborado e aguarda aprovação dos agentes envolvidos para início da execução das ações propostas.

Planilha 32: 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.	398.000	384.540	97%
Reforço da Competitividade das Indústrias de Calçados e Bolsas de Belo Horizonte e Contagem em MG	145.200	141.251	97%
Total	543.200	525.791	97%

Fonte: SME

Os projetos **Iniciativa de Reforço da Competitividade do Setor Calçadista da Região de Nova Serrana** e **Reforço da Competitividade das Indústrias de Calçados e Bolsas de BH e Contagem** compõem a carteira de projetos do SEBRAE/MG. O setor calçadista nacional é composto por mais de 8.000 empresas e responsável pela produção de mais 890 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 destaca-se 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 2013, 120 milhões de pares de sapatos e 8.066 unidades de bolsas, no valor de R\$ 2,9 bilhões. São cerca de 2,5 mil empresas, de micro e pequeno porte, que empregam mais de 30.000 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. Ações que visem o aumento das vendas, da carteira de clientes e o acesso a novos mercados compõem o projeto, dando destaque ao Programa Modelo de Negócios, Missões Empresariais, Participação nas Feiras TM

Fashion e Galeria Show Room, Missão Internacional à Colômbia, Lançamento do Livro do setor e Projeto Identidade BH.

O Projeto **Iniciativa de reforço da competitividade do setor calçadista de Nova Serrana**, construiu uma análise e reflexão estratégica para transformar Nova Serrana em Polo de Moda e Serviços, que atendesse a demanda de clientes cada vez mais exigentes, criando uma ambiência competitiva e possibilitando informações antecipadas, atualizadas e inovadoras reduzindo o tempo de desenvolvimento de novos produtos. Promover ainda a integração da cadeia produtiva, melhorando assim a resposta ao mercado. Foram desenvolvidas no ano de 2014 as seguintes ações: Branding, Design, Projeto Identidade, Gestão de Canais e Vendas e Distribuição, Melhoria dos Processos Produtivos, Missões Fimec e Inspiramais, Clínicas Tecnológicas, Feiras FENOVA e FRANCAL e Fórum de Inspirações.

Com relação às execuções, as ações de consultoria do Projeto de Calçados e Bolsas foram executadas além da expectativa inicial, com a participação de mais empresas do que o número previsto inicialmente. A palestra também foi realizada, contudo, por problemas operacionais no sistema, os registros não foram concluídos. O gestor fez a implantação dos dados no dia 22/12 e não houve tempo hábil para que os dados fossem contabilizados. A execução financeira ficou dentro do previsto pelos dois projetos.

Planilha 33: 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	281.000	257.810	92%
Tecnologia da Informação em Juiz de Fora	160.169	160.157	100%
Smart Grid: Desenvolvimento de Novas Tecnologias para o Setor de Energia em Itajubá e Região	434.550	394.196	91%
TOTAL	875.719	812.163	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 2014 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.

O projeto **Desenvolvimento da competitividade das empresas do setor eletroeletrônico de Santa Rita do Sapucaí** contou com investimentos do SEBRAE/MG para o ano de 2015 no montante de R\$ 281.000,00, cuja aplicação foi concentrada principalmente nos eixos de intervenção estratégicos prioritários para setores intensivos em conhecimento: desenvolvimento tecnológico/ inovação e acesso a Mercados.

O projeto alcançou os parâmetros orientadores de consistência perfazendo 92% de execução orçamentária. O superávit de meta física “número de missões” demonstra o atendimento a uma oportunidade de negócio identificada a posteriori do planejamento e também uma maior eficiência na aplicação financeira, permitindo o cumprimento das metas de atendimento planejadas.

Planilha 34: 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	960.000	939.949	98%
Total	960.000	939.949	98%

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 Sul 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, de fisioterapia, estética e farmacêutico, tem seus focos de intervenção no acesso a mercados, capacitação e certificação.

Os principais resultados alcançados até o momento foram apoio a 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 divergência de meta de atendimento “número de feiras” ocorreu em função do redirecionamento na modalidade de participação do grupo de empresários, alterou-se a participação na modalidade de missão técnico setorial para expositores no mesmo evento.

Em relação a métrica “número de horas de consultoria” informamos que houve um superdimensionamento do planejamento, uma vez que observamos o histórico do projeto, e grande parte das consultorias tecnológicas eram de projetos de inovação, mas em função da conjuntura econômica a maioria dos empresários optou por consultoria de aperfeiçoamento de processos, o que utiliza um número mais restrito de horas.

Planilha 35: 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	587.000	503.112	86%
Desenvolvimento Do Setor De Alimentos E Bebidas De Juiz De Fora E Região	131.845	131.382	100%
Desenvolvimento Do Setor De Sorvete De Montes Claros E Região	49.000	47.493	97%
Desenvolvimento da Panificação em São João Del Rei	96.300	120.557	125%
Desenvolvimento da Indústria de Biscoitos Amanteigados de Cataguases	47.000	36.980	79%
Encadeamento Produtivo da Nestlé	124.427	9.409	8%
Desenvolvimento da Panificação e Confeitaria em Ituiutaba	176.000	157.792	90%
Bem Brasil - SEBRAE MG - Cadeia Produtiva do Setor Alimentos	220.000	255.940	116%
TOTAL	1.431.572	1.262.664	88%

Fonte: SME

O Setor brasileiro da Panificação e Confeitaria passa por profundas transformações. Entre 2007 e 2012, manteve um ritmo de crescimento acima de 10%, motivado em grande parte pela incorporação de produtos e serviços ligados ao food service, com a criação de áreas para café, restaurantes, lanchonetes, produtos assados na hora, além de novos produtos e variações de receitas, fazendo com que as padarias se tornassem Centros Gastronômicos, capazes de receber e suprir os clientes em vários de seus momentos de compra.

Contudo, em 2013, o índice de crescimento das empresas de Panificação e Confeitaria foi de 8,7%, o que representa um faturamento de R\$76,405 bilhões. Essa desaceleração é devida principalmente à alta nos custos. Por exemplo, os custos com a farinha de trigo tiveram aumento médio de 22% e ela representa 40% do custo dos produtos panificados, impactando em 9% nos reajustes de preço realizados no ano.

A Panificação e Confeitaria geram cerca de 820 mil empregos diretos e 1,85 milhão indiretos e o setor ocupa o segundo lugar no segmento alimentício. Compõe-se em sua maioria de pequenos negócios, mais de 95% das padarias e confeitarias brasileiras se enquadram nesse perfil.

Foram executados projetos de Panificação e Confeitaria na Região Metropolitana de Belo Horizonte, nas cidades de São João Del Rei, Ituiutaba e Biscoitos amanteigados em Cataguases, com um público alvo de aproximadamente 165 empresas.

As grandes realizações de 2014 foram: 2º Edição do Concurso Pães e Quitandas de Minas – tem o objetivo valorizar o produto artesanal mineiro, com o fortalecimento da cultura gastronômica do estado; projeto Panificação do Futuro (Padarias de Belo Horizonte como referência nacional em panificação e foodservice frescos e de qualidade) – participação com ações de tecnologia; Superminas - com Clínicas tecnológicas para o setor; missões técnicas nacionais e internacionais para conhecimento de novas tecnologias e novos maquinários e equipamentos; programa de Eficiência Energética, programa alimento seguro; ações de capacitações em gestão financeira e de recursos humanos.

Projeto Estímulo a competitividade das indústrias de panificação e confeitaria da RMBH – Apesar das ações previstas terem sido realizadas, houve uma otimização de recursos, por isso a não execução prevista.

Projeto Desenvolvimento da panificação em São João Del Rei - A meta física de missão foi realizada e lançada em outra rubrica, já que a mesma aconteceu para Fortaleza, organizada pelo SEBRAE. Na rubrica consultorias, foi demandado maior número de horas pelos empresários para atender a norma NR12. Já o curso, apesar de não ter sido contabilizado, foi realizado. Devido ao aumento das horas de consultoria, foi necessário um aporte de recursos, que não foi ajustado.

Projeto Desenvolvimento da panificação e confeitaria em Ituiutaba - A divergência da métrica “horas de consultorias” se dá pelo fato do sistema não computar horas de consultorias realizadas por meio do SEBRAETEC.

Projeto Desenvolvimento da indústria de biscoitos amanteigados de Cataguases – Devido a não finalização de todas as ações de SEBRAEtec previstas, apesar de iniciadas, as metas físicas e financeiras só serão contabilizadas ao final do processo.

Projeto Desenvolvimento do setor de alimentos e bebidas de Juiz de Fora e Região – Houve um erro no lançamento realizado, já que aconteceram todas as ações previstas, conforme documentos arquivados na Regional.

Projeto Desenvolvimento do setor de sorvetes de Montes Claros e região – Houve um acréscimo nas horas de consultorias devido à demanda do produto Como Vender Mais e Melhor. Já as metas cursos e missões e caravanas foram lançadas erroneamente no individual da microrregião.

Projeto Encadeamento produtivo Nestlé - O projeto teve suas ações executadas integralmente, com otimização de recursos. Isso se deve muito ao fato de em Minas executarmos os cursos com funcionários próprios e não com consultores(terceiros), assim utilizamos somente 8% dos recursos previstos. Esse número baixo também pode ser explicado pelo projeto estar atendendo somente 09 empresas, ao invés das 25 previstas no Convênio de Cooperação Técnica e Financeira - nº097/2013, firmado entre o SEBRAE Nacional e a Nestlé do Brasil. A Nestlé é quem faz a indicação das empresas a serem atendidas e alega que superestimou o número em convênio. Esse problema já está sendo tratado junto ao SEBRAE Nacional e Nestlé. Em se tratando das metas físicas, devido a problemas operacionais e/ou de atualização de sistema a execução física de número de horas de consultorias, cursos e número de palestras, oficinas e seminários apresenta-se aquém do planejado, respectivamente em 28%, 0% e 33%. Todas atividades previstas no projeto Nestlé foram administrados e os documentos comprobatórios encontram-se arquivados na Macro Centro.

No Brasil, a produção de batata já foi considerada uma cultura de pequenos produtores, que utilizava principalmente a mão de obra familiar, sobretudo no Sul de Minas Gerais, uma das maiores regiões produtoras do país. Somando-se à produção dessa região com a de outros tradicionais estados produtores, como São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul, têm-se 90% da

produção nacional, segundo dados do IBGE. No entanto, o que se observa na cadeia agroindustrial da batata é uma grande mudança no mapa da produção nos últimos anos. Essa alteração foi possibilitada pelos avanços promovidos por tecnologia e pela implantação de novas variedades, bem como pela mudança fundiária e de gerenciamento das propriedades.

Em Minas Gerais, a fronteira da produção de batata é a região do Triângulo Mineiro e Alto do Paranaíba. Ambas apresentam as mesmas condições produtivas e mercadológicas da Bahia e de Goiás, mas com estrutura fundiária composta também por médios e pequenos produtores.

O projeto **Bem Brasil – Cadeia produtiva do setor de alimentos** está inserido dentro do Programa Nacional de Encadeamento Produtivo. O projeto foi iniciado com a aplicação do diagnóstico baseado no Modelo de excelência em Gestão e identificados pontos fortes, oportunidades de melhorias e necessidades de qualificação. As ações implementadas foram: Programa Gestão Integrada - Gestão Financeira com participação de 32 empresas em Uberlândia e 16 em Uberaba. Foi realizada uma visita técnica à Indústria BEM BRASIL com a presença de 26 empresas e o ano foi finalizado com uma palestra “Ser Pequeno Com Sucesso em um Mercado de Gigantes” com presença de 25 empresas.

Sua execução financeira foi superior, uma vez que houve aumento do público alvo atendido, o que demandou uma quantidade de recursos acima do previsto.

Planilha 36: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de INDÚSTRIA DO AÇO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Programa de Desenvolvimento de Fornecedores GERDAU	513.950	514.070	100%
Fornecedores de Excelência - GERDAU e SEBRAE/MG Gerais	440.024	50.838	12%
TOTAL	953.974	564.908	59%

Fonte: SME

Projeto de encadeamento produtivo proposto pelo SEBRAE NA e Gerdau, o Projeto Fornecedores de Excelência - GERDAU e SEBRAE/MG Gerais visa 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.

As microempresas (ME) e as empresas de pequeno porte (EPP) fornecedoras da Gerdau e do mercado estão diretamente ligadas à sua cadeia de valor. Além de melhorar a relação de fornecimento, a gestão da ME e da EPP, a inovação dos produtos e serviços adquiridos, a competitividade da ME e da EPP e a sustentabilidade do fornecimento, a Gerdau entende que é um projeto ganha-ganha e está alinhado significativamente com a estratégia da empresa e tem correlação com os investimentos previstos para melhorar a competitividade da sua cadeia de valor. Os principais ganhos com o projeto são: atender a necessidade requerida pelo mercado (GAP) no que diz respeito a prazo de entrega e qualidade dos produtos e serviços fornecidos; garantir fornecedores qualificados que atendam as especificações técnicas da Gerdau e do Mercado; assegurar a confiabilidade do processo de suprimentos da Gerdau; incentivar a cadeia de valor da Gerdau e do Mercado a resultados de produtividade e competitividade padrão mundial; disseminar práticas de utilização das normas de trabalhos e de segurança; propagar melhores práticas de gestão

e relação de fornecimento; reduzir o custo da não qualidade e da improdutividade e incentivar a inovação dentro da cadeia de valor do aço.

O Termo de Adesão foi assinado junto ao SEBRAE NA somente no mês de agosto e, em função do número de empresas indicado pela Gerdau, não foi possível iniciar todas as ações previstas nesse ano por não termos a adesão de um número mínimo de empresas necessário para viabilizar a execução das ações, conforme previsto no projeto aprovado pelo SEBRAE NA e Gerdau. Fizemos apenas o diagnóstico MPE Brasil nas empresas que já aderiram ao projeto e um módulo de Canvas em um grupo de empresas atendidas em Divinópolis. Por isso, a divergência na execução financeira e na meta física.

Contudo, já prevendo o atraso no início do projeto e para que os empresários do ciclo passado não ficassem sem atendimento, o SEBRAE/MG previu recursos CSO/CSN da linha SEBRAEtec para o ano de 2014, por meio do Programa de Desenvolvimento de Fornecedores GERDAU. Foi implementado o Programa Academia Lean, um programa de treinamento e desenvolvimento intensivo para reduzir os custos de processo/fabricação e do tempo de entrega, aumentar a produtividade, melhorar o preço do produto/serviço e elevar a qualidade das empresas. Dezenove empresas foram atendidas, e apresentaram resultados expressivos como cito em seguida: R\$1.500.000 de valor economizado pelas empresas, ganho em produtividade de 110%, 60,11% de redução de atividades que não agregam valor ao produto (NVAA), 53,5% de redução de custo, 41,66% de redução de horas extras e 61,33% de redução deslocamento desnecessário. Algumas empresas foram destaque nesse Programa: aumento de produtividade na empresa Soma Usinagem de 350% além de obter disponibilidade de 3.200 horas no processo; Compit, aumento de produtividade de 252% e Delta Industrial de 100%; Dedetizar, redução em mais de 50% de horas extras e Visual Propaganda, ganho de espaço em mais de 110m² na área de produção com a implantação do 5S, melhoria no layout, e principalmente na fachada da loja.

Planilha 37: Execução Financeira dos projetos de atendimento do segmento de GEMAS E JÓIAS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Incentivo para o setor de Gemas, Jóias e Bijuterias de Belo Horizonte e Região	300.000	291.628	97%
TOTAL	300.000	291.628	97%

O Polo de Gemas, Joias, folheados e Bijuterias de Belo Horizonte e Contagem tem passado por transformações significativas no seu padrão de concorrência. Nas últimas décadas, registrou-se uma perda relativa da importância do baixo custo salarial como determinante da competitividade do setor, em favor de fatores como qualidade, design e prazos de entrega.

O setor se moderniza por etapas, dado a característica descontínua do processo de produção. As fases lapidação e montagem ainda são muito artesanais, demandando muita habilidade da mão de obra e, com isso, limitando o processo de automação. 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, e uma visão estratégica mais aprofundada do seu mercado e negócio.

O setor é composto em sua maioria por MPE's. Neste contexto, está o projeto Incentivo para o setor de Gemas, Joias, Folheados e Bijuterias de Belo Horizonte e Região, cujo objetivo é promover o desenvolvimento sustentável do setor, com expansão dos mercados nacional e internacional. Para tanto, foram elencadas algumas ações, as quais destacaram em 2014: Prospecções de mercado, Programa de Competitividade de Joias, Missões empresariais para o Megapolo e São José do Rio

Preto, Participação nas Feiras TM Fashion e Bijoiias, Projeto de E-commerce, e Planejamento Estratégico do Polo.

A divergência nas metas físicas ($P < R$) se justifica pelo fato das ações de consultoria terem se iniciado no último quadrimestre do ano e o gestor ter feito a implantação dos dados no dia 22/12 e não houve tempo hábil para que os dados fossem contabilizados. Com relação à meta “missões”, a mesma foi lançada, porém na classificação de *promoção e acesso a eventos do SEBRAE*. A meta financeira do projeto foi alcançada.

Planilha 38: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de INDÚSTRIA GRÁFICA

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Desenvolvimento do Setor Gráfico de Juiz de Fora	16.830	0	0,0%
Total	16.830	0	0%

Fonte: SME

O projeto “Desenvolvimento do Setor Gráfico de Juiz de Fora” tinha como proposta trabalhar a certificação FSC de 8 empresas. Após a primeira etapa do curso, o grupo desistiu da continuidade dos trabalhos, justificando falta de condições de investimento no projeto proposto. O projeto foi cancelado.

Planilha 39: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de MADEIRA E MÓVEIS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Indústrias Moveleiras do APL de Ubá	109.470	108.917	99%
RST - Rede de Serviços Tecnológicos/Polo Moveleiro da Região Metropolitana de BH e Carmo do Cajuru	1.002.500	905.872	90%
Encadeamento Produtivo Itatiaia	146.452	124.568	85%
Total	1.258.422	1.139.357	91%

Fonte: SME

A indústria de móveis caracteriza-se pela reunião de diversos processos de produção, envolvendo diferentes matérias-primas e uma diversidade de produtos finais, e pode ser segmentada principalmente em função dos materiais com que os móveis são confeccionados (madeira, metal e outros), assim como de acordo com os usos a que são destinados (em especial, móveis para residência e para escritório).

O setor, que se caracteriza pela predominância de pequenas e médias empresas que atuam em um mercado muito segmentado, é ainda intensivo em mão-de-obra e apresenta baixo valor adicionado (por unidade de mão-de-obra) em comparação com outros setores. Os móveis de madeira detêm expressiva parcela do valor total da produção do setor e, são o segmento mais trabalhado dentre os projetos coletivos em Minas Gerais.

A demanda por móveis varia positivamente com o nível de renda da população e o comportamento de alguns setores da economia, particularmente a construção civil. A elevada elasticidade-renda da

demanda torna o setor muito sensível às variações conjunturais da economia, sendo um dos primeiros a sofrer os efeitos de uma recessão.

Como o setor da Construção Civil não apresentou crescimento, atrelado a um ano de economia conturbada e de eleições, 2014 terminou surpreendente para o setor moveleiro, já que acreditava-se que o ano terminaria no negativo. O setor conseguiu manter o número da venda em varejo, mesmo que baixo, positivo em 3% e, apesar da estagnação da economia, fez com que o público não deixasse de comprar móveis. Contudo, a produção, exportação e importação se mantiveram negativas, fazendo com que o estoque fosse vendido nas lojas.

No município de Ubá e entorno, aonde temos dois projetos, um coletivo e outro de encadeamento produtivo, o ano foi muito difícil para as indústrias, com fiscalizações duras baseadas nas normas da NR-12 e fiscais. As vendas de móveis mantiveram-se estagnadas no polo, o que impacta também os fornecedores da empresa Itatiaia que fazem parte do projeto de encadeamento desta âncora.

O Projeto de Encadeamento Produtivo Itatiaia teve início em março de 2014 e até novembro foram capacitadas 17 empresas fornecedoras de produtos e serviços. Vale salientar ainda, que esta grande empresa transferiu toda sua linha produzida em madeira para o Espírito Santo e sua área administrativa para Belo Horizonte, o que levou a diminuição de empregos e compras locais, assim como o acompanhamento do projeto em parceria com o SEBRAE/MG.

Já no projeto Indústrias Moveleiras do APL de Ubá, foram trabalhadas 15 MPEs, entretanto com a realização do seminário moveleiro em Setembro esse número foi para um atendimento total de 55 empresas. Essa foi uma ação de destaque, aonde foram mobilizadas empresas público-alvo, para que um novo projeto, com empresas ainda não trabalhadas seja iniciado em 2015. O recurso orçado teve uma aplicação de 99,6%, com a realização de todas as ações previstas.

Passando para a Região Metropolitana de Belo Horizonte, há o Projeto RST – Rede de Serviços Tecnológicos (Polo Moveleiro da RM BH e Carmo do Cajurú), parceria firmada entre o SEBRAE/MG e SEBRAE Nacional, tendo como parceiros estratégicos o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Centro Tecnológico do Setor de Madeiras e Móveis da Itália (COSMOB), prioriza a identificação, divulgação de soluções e a prestação de serviços tecnológicos de maior valor agregado e desenvolvimento sustentável por meio de uma rede institucional constituída. Foram sensibilizadas 176 empresas e 128 fizeram adesão ao projeto.

O COSMB esteve no Brasil em março desse ano e, na ocasião, as MPEs tiveram a oportunidade de receber consultorias individuais com representantes dessa importante instituição. Pode-se destacar ainda, ações como a missão internacional para região de marche na Itália com os representantes de 03 Centros Tecnológicos (FUMSOFT – UEMG – SENAI), para que os mesmos pudessem conhecer o modelo de rede tecnológica implementado na Itália. Foram realizadas missões técnicas com empresários para o 5º. Congresso Moveleiro, no Paraná e Formobile, em SP. Foi também realizado um Seminário de Inovação e Tecnologia, com o objetivo de trazer aos participantes do projeto a disseminação do conhecimento em temas de interesse do setor como: design, resíduos, impactos da NR 12, mercado e cenário econômico, visando o aumento da competitividade das indústrias.

As indústrias moveleiras de Pará de Minas foram capacitadas dentro do Projeto SEBRAE 2014. O projeto teve 20 empresas participantes, sendo 12 EPP e 08 MPE. Os empresários de Pará de Minas trabalham com móveis planejados e esse nicho de mercado encontra-se bastante aquecido. O projeto teve como objetivo fortalecer e traçar estratégias de crescimento para o setor moveleiro no município que tem apresentado relativa significância local, como grande gerador de emprego e renda. Neste ano, foram realizadas ações de capacitação em marketing e estratégias empresariais. Uma ação bastante relevante foi a realização da Sessão de Negócios, onde os empresários tiveram a

oportunidade de apresentar o seu trabalho para decoradores, arquitetos, rede hoteleira e construtoras.

Projeto Encadeamento produtivo Itatiaia - o Projeto teve suas ações executadas integralmente, entretanto trabalhamos com um número aquém de empresas esperadas, por isso a execução de 85% dos recursos.

Projeto RST – Rede de serviços tecnológicos - A divergência da métrica “missão” se deu a erro de lançamento no sistema, pois foram previstas 03 missões em acesso a eventos promovidos por terceiros e as mesmas foram realizadas. No entanto, a métrica foi lançada como acesso a evento promovido pelo SEBRAE. Foi também prevista 01 missão em acesso a evento promovido pelo SEBRAE (Seminário de Inovação e Tecnologia) e o mesmo foi realizado, porém, a métrica foi lançada como evento promovido por terceiros. Sendo assim, o que ocorreu de fato foi uma troca no lançamento da métrica “missão”. Quanto à métrica “cursos”, foram realizados 02 cursos, com 03 encontros e foi lançado, erroneamente, o número dos encontros e não dos cursos. A divergência da métrica “horas de consultorias” se dá pelo fato do sistema não computar horas de consultorias realizadas por meio do SEBRAETEC. A execução orçamentária do projeto foi de 90%.

Projeto SEBRAE 2014 – móveis em Pará de Minas - o setor moveleiro em Pará de Minas é atendido também pelo projeto RST, sendo assim a métrica “missão” foi prevista apenas no projeto RST, porém, foi lançada a execução da mesma também no Projeto Moveis em Pará de Minas. A divergência da métrica “cursos” ocorreu em função de ter sido considerado, como métrica, cada encontro realizado e não os módulos propostos, que é o correto. Quanto à métrica “número de horas de consultorias” foram realizadas as consultorias, porém, nem todas foram lançadas no sistema. A execução orçamentária do projeto foi de 97%.

Planilha 40: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de METALMECÂNICO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Desenvolvimento da Cadeia Produtiva do Setor Automotivo na RMBH	154.450	149.753	97%
Fundição em Cláudio, Divinópolis e Itaúna	216.000	215.999	100%
Metalmecânico em Itajubá	531.238	505.730	95%
Metalmecânico em João Monlevade	47.000	46.909	100%
Metalmecânico Em Juiz De Fora	15.000	13.063	87%
Total	963.688	931.454	97%

Fonte: SME

As atividades ligadas ao setor metal mecânico 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 metal mecânica é a mais importante cadeia industrial do Estado. Entre 1960 e 1999, a participação da cadeia, no produto estadual, aumenta de 37,5% para 51%. Mais ainda, o crescimento dessa cadeia se dá em meio à forte transformação estrutural, com o progressivo aumento da participação dos setores a jusante, entre os quais se destaca a fabricação de automóveis e outros veículos. O SEBRAE/MG apoia o setor metal mecânico nas regionais Rio Doce em João Monlevade, Sul em Itajubá, Zona da Mata em Juiz de Fora, na Centro o segmento de fundição na região Centro-Oeste e, automotivo na região Metropolitana de Belo Horizonte.

Em *Itajubá*, foi realizada uma Agenda de Relacionamento “Asas Rotativas”, com 18 empresas. Houve também uma missão técnica para FIMEPE em Recife, que há mais de 70 anos lidera o processo de difusão de novas tecnologias e a antecipação de grandes oportunidades para as empresas do setor metalmeccânico. Outras 15 empresas foram atendidas pelo Programa SEBRAEtec, Aconteceram ações de Marketing, Promoção e Marca com 22 empresas e um Workshop Inovar para Competir com 60 participantes. Em *Juiz de Fora*, foi aplicado no grupo de 10 empresas o Diagnóstico de Maturidade de Gestão e o Diagnóstico Tecnológico. Em *João Monlevade*, foi realizada uma missão para Recife, Porto de Suape visando aproximação do setor metal mecânico com o segmento naval. Na região metropolitana de Belo Horizonte, o segmento automotivo foi atendido com o Programa SEBRAEtec onde 09 empresas participaram do Academia Lean e 05 empresas fizeram o curso de Eficiência Energética. Da metodologia SEBRAE Integra foram realizados os módulos Gestão Financeira e Gestão de pessoas. O projeto *Fundição em Cláudio, Divinópolis e Itaúna* inserido no programa do BID para o desenvolvimento de APL's em MG finalizou as ações do PMC – Plano de Melhoria da Competitividade. Os parceiros envolvidos (IEL/FIEMG, SEBRAE, BID e Governo de MG). Coube ao SEBRAE os temas logística e infraestrutura e prospecção de mercado.

Projeto Metalmeccânico em Juiz de Fora - A divergência da métrica “**horas de consultorias**” se dá pelo fato do sistema não computar horas de consultorias realizadas por meio do SEBRAETEC, pois foram realizadas todas as consultorias previstas.

Projeto Metalmeccânico em João Monlevade – Erro na consolidação das informações. A missão prevista foi realizada e no decorrer do ano, houve a realização de um curso que não estava previsto no planejamento para atender uma demanda do grupo.

Projeto Metalmeccânico em Itajubá – Ocorreu um erro no lançamento das metas físicas, já que foram previstas indevidamente na rubrica de Acesso a Eventos Promovidos por Terceiros e não na Promoção e Acesso a Eventos do SEBRAE que efetivamente foram lançadas e realizadas. Foi realizada uma alteração da meta palestra que foi substituída por mais um curso conforme demanda do grupo. A divergência da métrica “**horas de consultorias**” se dá pelo fato do sistema não computar horas de consultorias realizadas por meio do SEBRAETEC.

Projeto Fundição de Cláudio, Divinópolis e Itaúna – Houve um lançamento indevido na construção do projeto; a métrica informação lançada está incorreta, não foram planejadas e tampouco executadas. Já às 150 horas de consultorias foram planejadas e executadas. O erro se dá pelo fato do sistema não computar horas de consultorias realizadas por meio do SEBRAETEC.

Projeto Desenvolvimento da Cadeia Produtiva do Setor Automotivo na RMBH – As divergências apresentadas se dão por erro de lançamento no sistema. Foram planejados dois cursos, mas realizados quatro para atender as necessidades do grupo. Em palestra, oficina e seminário foi planejado e realizado um seminário que não foi registrado.

Planilha 41: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de MINERAÇÃO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Kinross Gold Corporation - SEBRAE/MG - Cadeia Produtiva de Mineração da Kinross - Paracatu/MG	280.459	264.217	94%
Desenvolvimento da Cadeia Produtiva da Mineração na Região de Igarapé	144.330	141.531	98%
Vale - SEBRAE MG - Encadeamento Produtivo (Itabira, Águas Claras e Brucutu)	426.600	260.171	61%
Encadeamento Produtivo Industrial Na Região Do Médio São Francisco	80.000	74.096	93%
Total	931.389	740.015	79%

Fonte: SME

A economia no Brasil sempre teve uma relação estreita com a extração mineral. O Brasil possui em seus mais de 8,5 milhões de km² uma grande diversidade de terrenos e formações geológicas, conferindo-lhe uma grande diversidade de minerais. Minas Gerais se destaca no cenário nacional como o principal produtor de minerais metálicos e não-metálicos do País, respondendo 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. A produção vem aumentando significativamente com o crescente interesse das empresas em explorar grandes reservas de minério de ferro, ouro (50% da produção nacional), diamante, fosfato, zinco, alumínio, calcário e rochas ornamentais. O principal minério extraído é o de ferro, sendo mais de 160 milhões de toneladas/ano. Mais de 300 minas estão em operação, gerando atividades diversas (indústria, comércio e serviços) em 250 municípios mineiros. O SEBRAE/MG possui 03 projetos atuando com o setor de mineração, sendo eles:

Projeto Kinross Gold Corporation – SEBRAE MG – Cadeia 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. Em Paracatu, a Kinross responde por 22% dos postos de trabalho formais do município, é o principal gerador de impostos e importante agente para o fomento da econômica local. A cadeia produtiva da indústria de mineração no município de Paracatu envolve um grande número de MPEs, das atividades econômicas industrial, comercial e serviços. O projeto contempla um universo de 36 empresas e, para a promoção da produtividade dos pequenos negócios, público alvo do projeto, foi aplicado o Diagnóstico de Maturidade de Gestão, identificado o *gap* de competitividade e elaborado um plano de ação com as oportunidades de melhoria para as empresas, composto de cursos e consultorias em gestão. Esse plano de ação foi iniciado em 2014 com previsão de término em 2015. Pode-se mencionar alguns indicadores estratégicos que estão sendo adotados pelos participantes, como: aumento da rede de contatos e troca de conhecimentos; aumento do lucro operacional; melhora no prazo de entrega de produtos; aumento do nível de satisfação dos clientes com o produto e atendimento; redução de custos e despesas; redução de grau de dependência da empresa âncora.

A divergência da métrica “orientações e informações” se deu pelo motivo de que os projetos de atendimento coletivo não possuem essa métrica e, por isso, as mesmas não foram previstas no SGE. Sendo assim, o lançamento das mesmas no sistema ocorreu de forma indevida. A divergência da métrica “cursos” ocorreu em função de ter sido considerado, como métrica, cada encontro realizado e não os módulos propostos, que é o correto. Em relação à métrica “número de horas de consultoria” informamos que foi considerada as horas de consultorias realizadas por meio de tutorias e não somente as presenciais.

Projeto Desenvolvimento da Cadeia Produtiva da Mineração na Região de Igarapé. O projeto foi implementado nos municípios de Brumadinho, Igarapé e São Joaquim de Bicas. As ações foram executadas conforme o plano de ação elaborado pelos conveniados MMX e SEBRAE/MG. O

projeto, com duração de 3 anos, teve sua conclusão em novembro/14, e várias ações foram executadas com êxito abordando temas como indicadores de desempenho, finanças, marketing e pessoas. Várias palestras temáticas foram realizadas nos municípios, além de workshop de oportunidades de negócios. Houve ainda a realização de missão empresarial ao Rio de Janeiro para conhecer modelos de gestão exitosos, melhores práticas e modelos de inovação, a exemplo de Farm Rio, Pharmácia Granado e Phebo e Cidade das Artes. Em reunião de encerramento, os empresários avaliaram positivamente o projeto, considerando-se mais preparados para a gestão de suas empresas, além de se mostrarem mais conscientes da importância da associação e cooperação entre empresas para que consigam se fortalecer em seus mercados de atuação.

A divergência em relação às metas físicas se deve a erro de sistema, uma vez que todas as ações foram devidamente previstas e lançadas no SME, não justificando na planilha coluna “Previsto” constar 0 (zero).

Projeto Vale - SEBRAE MG - Encadeamento Produtivo (Itabira, Águas Claras e Brucutu). A atuação do SEBRAE/MG 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. O projeto foi finalizando as turmas ao longo do ano, conforme plano de ação. No final de novembro, foi assinado o convênio nacional, entre a VALE e o SEBRAE Nacional para a 2ª etapa do Programa. Serão atendidas 150 empresas para o próximo ciclo, em algumas regiões do estado de Minas Gerais.

Algumas ações propostas não foram desenvolvidas e, por esse motivo, a execução financeira não foi realizada na sua totalidade.

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.

Estão sendo atendidas 21 empresas em João Pinheiro e 52 empresas em Unai e Buritis. Paralelamente a esse Projeto de Capacitação dos empresários, o SEBRAE/MG, por meio da Unidade de Políticas Públicas, está capacitando os gestores públicos para executar compras das MPE de maneira mais eficiente e eficaz. Este projeto 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.

A divergência da métrica “informações” se deu pelo motivo de que os projetos de atendimento coletivo não possuem essa métrica e, por isso, as mesmas não foram previstas no SGE. Sendo assim, o lançamento das mesmas no sistema ocorreu de forma indevida. A divergência da métrica “cursos” ocorreu em função de ter sido considerado, como métrica, cada encontro realizado e não os módulos propostos: Indicadores / RH e Finanças, que é o correto. Em relação à métrica

“palestras” informamos que foi realizada a Palestra de Apresentação do Plano de Ação para o Público Alvo do Projeto, porém, a métrica referente a essa ação não foi lançada no sistema. No entanto, a lista de presença da mesma encontra-se na Regional Noroeste, como documento comprobatório. Foi também realizada uma “missão” para o FOMENTA PARACATU, evento com foco em Compras Governamentais, mas a métrica não foi lançada no sistema. O projeto alcançou 93% de execução financeira

Planilha 42: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de OLEIRO CERÂMICO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Cerâmica Vermelha de Ituiutaba e Região	137.000	119.456	87%
Cerâmica Vermelha Em João Pinheiro	158.901	151.668	95%
Total	295.901	271.124	92%

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 15 fabricantes de telhas, o projeto teve suas ações implementadas em 2014 de acordo com o cronograma proposto, destacando a conclusão do estudo geológico para mapear na região a existência da argila Taguá, a possibilidade de sua extração e durabilidade da reserva.

No estudo ficou demonstrado que a região não dispõe desta argila. Portanto, está sendo discutida outra possibilidade de substituto desta matéria-prima. O projeto viabilizou a participação do APL como expositor na 2ª Edição do MostraCon, realizado em Uberlândia, e a participação no Encontro Nacional de Cerâmica Vermelha. Além disto, foi realizada missão à Rimini – Itália, onde os empresários puderam conhecer as novas tecnologias de máquinas e equipamentos.

A meta financeira diverge em função da otimização na utilização dos recursos orçados. A divergência da métrica “horas de consultorias” se dá pelo fato do sistema não computar horas de consultorias realizadas por meio do SEBRAETEC, pois foram realizadas todas as consultorias previstas.

Projeto Cerâmica Vermelha em João Pinheiro: Com a participação de 10 fabricantes, o projeto implementou as ações conforme o planejado, dando destaque ao PSGQ módulo D-Olho na Qualidade. Também deram continuidade à implantação de consultorias para melhoria de processos e eficiência energética, por meio do SEBRAEtec.

A divergência das metas físicas está em função da readequação da carga horária de consultorias e cursos que, por solicitação dos participantes, foi alterada para comportar às atividades diárias dos empresários.

Planilha 43: 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	188.670	189.779	101%
TOTAL	188.670	189.779	101%

Fonte: SME

O projeto tem por objetivo promover o desenvolvimento regional com o aproveitamento e manutenção das identidades e vocações econômicas locais. Neste sentido, estão sendo implantadas consultorias SEBRAETEC para obtenção da Identificação Geográfica, diferenciando a pedra São Thomé dos similares produzidos em outros municípios.

As consultorias estão em sua 2ª fase, momento em que é feito o levantamento dos processos de produção, documentação das empresas e delimitação da área geográfica. No que diz respeito aos resíduos gerados pelas empresas, foi concluída a elaboração do “Catálogo sobre Utilização da Pedra São Thomé e seus Resíduos”, em parceria com o Centro Tecnológico do Mármore e Granito – CETEMAG – Espírito Santo. Como desdobramento dos DMG’s aplicados em 2013, estão sendo realizadas consultorias e workshops para melhoria da gestão empresarial, tendo 14 empresas participantes.

Planilha 44: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de PETRÓLEO, GÁS E ENERGIA

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Adensamento da cadeia produtiva de Petróleo e Gás de Uberaba e região UFNV	1.663.450	1.360.882	82%
Adensamento da Cadeia Produtiva do Petróleo, Gás e Energia no Estado de Minas Gerais- Fase II	414.846	276.211	67%
Total	2.078.296	1.637.093	79%

Fonte: SME

A Unidade de Fertilizantes Nitrogenados V (UFNV) produzirá 519 mil toneladas de amônia por ano, produto nitrogenado com aplicação na indústria de fertilizantes, petroquímica, entre outras e disponibilizará ao mercado nacional, anualmente, 277 mil toneladas de CO₂. Com a entrada em produção da UFNV, a Petrobras atenderá 87% do mercado projetado de amônia para 2020, diminuindo a dependência das importações e contribuindo para o desenvolvimento industrial. O SEBRAE, por meio do projeto Adensamento da Cadeia Produtiva do Petróleo, Gás e Energia da região de Uberaba- UFNV, visa capacitar as empresas de micro e pequeno porte das cidades de Uberaba e Araxá para que se tornem competitivas e tenham condições de atender as demandas não somente da unidade da Petrobras, como de outras grandes empresas que virão para Uberaba, como o consórcio de empresas envolvidas no empreendimento que vão precisar de fornecedores locais e da região, tanto no momento da construção da fábrica, quanto no seu funcionamento, gerando mais oportunidades de negócio e mais postos de trabalho, exigindo maior mão de obra qualificada.

Os empresários locais estarão preparados para criar uma rede de parcerias aproveitando o momento econômico que Uberaba passa a presenciar. Atendemos a 794 empresas, sendo o público alvo (núcleo duro) de 68 empresas. Os empresários fizeram os módulos de Gestão Financeira, Habilidades gerenciais, Indicadores de Desempenho, Gestão de Pessoas, Gestão de Marketing, Missão às Feiras Concrete Show/SP e Rio Oil & Gas/RJ e SMS (Saúde, Meio Ambiente e

Segurança no trabalho). Cabe ressaltar que duas das nove empresas que participaram das consultorias para preparação para a certificação ISO 9001, conseguiram sua certificação no mês novembro/2014: Retiub Retífica Uberaba e Nanya Auto Elétrica & Cia. As demais empresas serão auditadas em janeiro/2015. Além disso, destacamos a realização da Agenda de Relacionamento com a Toyo, consórcio responsável pela obra da planta da Petrobras em Uberaba. Vinte e três empresas iniciaram negócios por meio desta aproximação criada pelo SEBRAE. Outra ação importante foi a Missão Stavanger/Noruega considerando como resultados a compra de equipamentos com nova tecnologia, a representação no Brasil de componentes para formulação de reagentes e parcerias com empresas estrangeiras na instalação de suas filiais no Brasil. Nessa missão, tivemos também a participação de um empresário do projeto apoiado pela Regap.

O projeto Adensamento da Cadeia Produtiva do Petróleo, Gás do Estado de Minas Gerais- Fase 2 visa atendimento à Refinaria Gabriel Passos (REGAP) e a Unidade de Biodiesel Darcy Ribeiro (UBDR) na Cidade de Montes Claros.

Na região do Vale do Aço, os empresários participaram de treinamentos em Comercialização e Negociação, Tributação e Enquadramento Fiscal, Seminário para Estruturação da Rede Petro Vale do Aço, Seminário de Petróleo e Gás, com palestras sobre “Hipercompetitividade na Cadeia de Petróleo” ministrada pelo Consultor Marcos Fábio, e “Cadeia Produtiva do Petróleo e Gás” ministrada pelo Ricardo Marquini, e da missão à Mecshow 2014 no ES. Destaque à missão à 23ª Edição da feira Mercopar, em Caxias do Sul/RS, conhecida como a maior feira do ramo metalmeccânico da América Latina, reunindo grandes empresas, fornecedoras e compradoras dos principais setores da indústria e do segmento metalmeccânico, tornando-se palco de muita tecnologia, relacionamento e negócios.

Os empresários, após essa missão, decidiram participar da próxima edição como expositores por entenderem uma ótima oportunidade de negócios. Destaque também para a apresentação do projeto RIO 2016 aos empresários do projeto, em uma parceria com o SEBRAE RJ. Os empresários, mediante consultorias oferecidas pelo SEBRAE/MG, fizeram um EVTE (Estudo de Viabilidade Técnica e Financeira) e constataram que o fornecimento de cercas e barreiras para a Rio 2016 será um bom negócio. Em Montes Claros, a missão técnica para a Unidade de Produção de Biodiesel da Petrobras de Candeias (BA) foi muito importante para os empresários participantes do projeto pois proporcionou a cada um deles um benchmarking com outra unidade. Conheceram a produção, as necessidades e dificuldades encontradas pela Usina na contratação de produtos e serviços locais, prospectando a possibilidade de fornecimento destes produtos e serviços por empresas do norte de Minas Gerais. As empresas fizeram o módulo de Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais Módulos I e II, Gestão da Qualidade – Parcerias Eficazes Gestão Financeira, Como Vender Mais e Melhor (Módulos I, II e II e Estratégias Empresariais).

As divergências nas metas financeiras devem-se aos seguintes fatos: foi previsto valor para contratação de assistente para os projetos, com autorização da Petrobras, SEBRAE/NA, UGP e Financeiro do SEBRAE/MG, além da nossa diretoria, e os honorários desses assistentes não foram pagos por meio do nosso projeto; houve uma otimização de recursos na realização das ações previstas; houve desistência de participação de empresas ao longo do projeto na UBDR e na REGAP, impactando diretamente na execução financeira; a elaboração de material de divulgação do projeto UFNV (vídeo institucional e outdoors) finalizado em dezembro/14 não teve seu pagamento realizado em 2014, comprometendo nossa execução. Essas NF's ficam sob responsabilidade da ASCOM para pagamento e o mesmo não foi realizado. As divergências nas metas físicas devem-se aos seguintes fatos: consultorias referentes aos Programas do SEBRAEtec que tiveram início no mês de outubro/2014, mas com término previsto para março/2015, somente serão consolidadas quando do término da sua realização (UFNV); erro do sistema, considerando que não há meta de rodada de negócios lançada no SGE para o ano de 2014 e o numero de cursos

também diverge entre o SGE e o SME do projeto (REGAP); houve desistência de participação de empresas ao longo do projeto na UBDR e da REGAP, impactando diretamente na execução física; os cursos, orientações técnicas e palestras realizadas além do previsto foram demandados pelos empresários ao longo da execução do projeto UFNV e REGAP.

Planilha 45: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Desenvolvimento do negócio de mobilidade empresarial no setor de TI de Uberlândia.	1.530.650	1.494.649	98%
Direcionamento Competitivo do Segmento de Tecnologia da Informação de Viçosa	147.450	145.931	99%
Total	1.678.100	1.640.579	98%

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, foram convergidos esforços 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 e hospitalares.

Em 2014 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, 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 cerca de 600 MPE. 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.

Nos projetos **Desenvolvimento do negócio de mobilidade empresarial no setor de TI de Uberlândia** e **Direcionamento Competitivo do Segmento de Tecnologia da Informação de Viçosa**, a opção de intensificar o atendimento aos empresários em ações de aproximação com o mercado; fator primordial para diferenciação neste setor; na consecução das metas de horas de consultoria refletindo o não alcance das mesmas. Esta priorização foi necessária para acelerar o desenvolvimento de novos produtos e serviços pelas empresas aproveitando as lacunas econômicas identificadas na segmentação.

As metas de atendimento refletiram o conjunto de ações disponibilizados no projeto no período, seu encadeamento e a capacidade de absorção dos empresários. A incorporação de novos parceiros financiadores e o efeito de transbordamento do projeto por meio do atendimento de empresas start ups presentes no ecossistema fez com que os projetos **Tecnologia da Informação -MG TI 2022 e Mobilidade Empresarial de Uberlândia** obtivesse superávit na métrica de número de palestras, oficinas e seminários e número de orientações e informações. Sendo esta última uma estratégia deliberada de disseminação das oportunidades de negócio identificadas pelo redirecionamento realizado para as start ups destas regiões.

Já nos projetos **Smart Grid de Itajubá ,Mobilidade Empresarial Uberlândia e TI Viçosa**, a opção de intensificar o atendimento aos empresários em ações de aproximação com o mercado; fator primordial para diferenciação neste setor; na consecução das metas de horas de consultoria refletindo o não alcance das mesmas. Esta priorização foi necessária para acelerar o desenvolvimento de novos produtos e serviços pelas empresas aproveitando as lacunas econômicas identificadas na segmentação.

Informamos a ocorrência de lançamento indevido da meta física de número de horas de consultoria no **Projeto BH Smart City: Tecnologias para Mobilidade Urbana Integrada**, uma vez que o mesmo foi encerrado no sistema.

Planilha 46: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Tecnologia da informação em Minas Gerais - MG TI 2022	3.343.058	3.256.736	97%
Total	3.343.058	3.256.736	97%

Fonte: SME

A análise dos projetos dos do segmento de Tecnologia da Informação e Comunicação foi redigida junto com os projetos do segmento de Tecnologia da Informação.

Planilha 47: Execução financeira dos projetos de atendimento do segmento de TÊXTIL E CONFECÇÕES

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Confecção de Juiz de Fora	227.358	229.187	101%
Reforço da Competitividade do APL de Moda de Divinópolis	282.000	281.430	100%
Confecção de Moda Íntima de Juruaia	316.858	314.822	99%
Confecções de lingerie de São João do Manteninha e Região.	163.700	155.593	95%
Fortalecimento do Setor de Malharia Retilínea do Circuito das Malhas	103.000	101.416	98%
Indústrias de Confecção de São João Nepomuceno	39.740	37.913	95%
Desenvolvimento da Indústria de Confecção de Passos	152.400	112.750	74%
Desenvolvimento Das Confecções De Carmópolis De Minas	52.900	49.909	94%
Total	1.337.956	1.283.020	96%

Fonte: SME

Os indicadores da indústria no ano mostraram que a atividade em Minas Gerais segue desaquecida. O faturamento apresentou crescimento nesse terceiro trimestre em termos de sazonalidade, no entanto esse resultado não foi suficiente para reverter a queda acumulada no ano.

O setor de Vestuário apresentou elevação de 20,73% no faturamento real comparativamente ao ano anterior, como consequência da maior comercialização no próprio estado (16,01%) e para o resto do País (23,51%). As festividades do final do ano colaboraram com o resultado. No acumulado do ano até outubro, contra igual período de 2013, as vendas totais registraram queda de 10,71% em virtude do menor número de pedidos para o resto do País.

Alguns movimentos do varejo e a forma de consumo no mercado nacional impactaram significativamente a indústria de pequeno porte. Entre eles podemos destacar a ampliação das lojas de departamento, as vendas pela internet, lançamento de coleções nas lojas de departamento, assinadas por grandes estilistas com preços acessíveis. No quesito importação os Asiáticos continuam sendo o grande concorrente, agora agregando valor aos seus produtos e com a manutenção do preço inferior ao praticado no mercado.

Somado a estes fatos, o aumento das viagens internacionais para compras no exterior, feita por Brasileiros e revendidas no País com preços bem inferiores, qualidade superior e marca global, tem tirado venda do mercado interno. A Copa do Mundo, apesar das grandes expectativas geradas, bem como os inúmeros feriados que ocorreram em 2014 foram fatores que levaram a queda nas vendas e na produção.

Minas Gerais é o segundo lançador de moda no Brasil, contando com uma forte tradição no mercado nacional e internacional devido a sua diversidade, criatividade de suas coleções e utilização do processo artesanal, como bordado e pedrarias. Apesar deste reconhecimento, a indústria mineira ainda conta com uma série de dificuldades que perpassam o processo produtivo, a qualificação de mão de obra, padronização, baixa tecnologia e, principalmente, a gestão do negócio.

O mercado de lingerie merece um destaque especial neste cenário, enquanto os índices dos outros segmentos de moda tenham apresentado retração, o setor de roupa íntima alcança um crescimento

acima do mercado. O aprimoramento do produto, design, padronização e inovação foram os propulsores deste crescimento.

Diante do cenário apresentado, em 2014 a principal estratégia de atuação foi na aproximação das pequenas empresas com o mercado, fazendo dos encontros de negócios o principal instrumento de ampliação das carteiras. Trabalhou-se o processo de distribuição e a estratégia mercadológica, o uso da internet como ferramenta de vendas e a melhoria da gestão como uma das principais ferramentas de competitividade. O aprimoramento em finanças, estratégias e indicadores trouxe às empresas um novo olhar sobre o negócio, proporcionando melhor posicionamento no mercado e investimentos mais assertivos.

Uma das maiores conquistas ocorrida foi a abertura de uma loja coletiva dos empresários de lingerie do polo de Juruáia, no principal Shopping de Campinas. Fruto de estudos e de estratégia construída pelo SEBRAE em conjunto com o polo.

Outro acontecimento impactante foi a compra de algumas pequenas empresas do polo de Belo Horizonte por grupos investidores fortes que projetaram as marcas no cenário nacional e internacional, elevando ao patamar das grandes grifes.

Em Minas Gerais os projetos atendem diretamente cerca de 200 empresas, com transbordamento para mais de 500 empresas indiretamente.

Projeto Desenvolvimento das confecções em Carmópolis de Minas: Problema no sistema detectado e informado para a área responsável em dezembro de 2014, porém, sem ajuste. As metas lançadas não foram contabilizadas.

Projeto Indústrias de confecção de São João Nepomuceno: As ações foram todas realizadas através de SEBRAETEC. Como a entidade executora não conseguiu finalizar todo o processo, não foi possível lançar as metas.

Projeto Desenvolvimento da indústria de confecção em Passos - O projeto teve todo o seu planejamento executado, a execução financeira ficou em 74% devido a otimização de recursos. Já quanto às metas físicas, consta como não executada uma missão, entretanto esse foi um lançamento errado já que recebemos missão em uma agenda de relacionamento promovida pelo projeto. Em relação aos cursos, foi disponibilizado a pedido dos empresários o Curso Sucessão Empresarial, já no final do ano e o mesmo não havia sendo previsto, extrapolando a meta em 33%.

Projeto Confecções de lingerie de São João do Manteninha e região - A divergência da métrica “horas de consultorias” se dá pelo fato do sistema não computar horas de consultorias realizadas por meio do SEBRAETEC.

Projeto Fortalecimento do setor de malharia retilínea do circuito das malhas – as horas lançadas se referem ao projeto Design + . A ação foi um sucesso e muito bem avaliada pelos empresários. A divergência da métrica “horas de consultorias” se dá pelo fato do sistema não computar horas de consultorias realizadas por meio do SEBRAETEC.

Planilha 48: Execução financeira dos projetos de atendimento SETORIAL INDÚSTRIA

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Desenvolvimento Empresarial para Fabricantes de Artefatos de Concreto de Minas Gerais	718.000	465.366	65%
Ecosistema de inovação para as Empresas Intensivas em Conhecimento de Uberaba	425.000	305.190	72%
Programa SEBRAE de Bio Start up do Estado de MG	1.219.288	985.891	81%
Desenvolvimento Da Cadeia Produtiva De Esporte De Alto Rendimento Em MG	226.000	189.061	84%
Integração da Unidade de Atendimento Coletivo Indústria	9.354.559	9.160.851	98%
Total	11.942.847	11.106.360	93%

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, o projeto **Desenvolvimento Empresarial para Fabricantes de Artefatos de Concreto de MG** visa atuar nas questões relativas à produtividade e qualidade. Com a participação de 48 fabricantes de artefatos de concreto, o projeto teve suas ações implementadas em 2014 de acordo com o cronograma proposto, destacando a implantação do DMG - T2, consultoria para aperfeiçoamento tecnológico de processos e de produtos, e diretrizes técnicas para segurança do trabalho. Além da continuidade da ação consultorias laboratoristas.

O projeto foi executado com recursos do SEBRAEtec, as notas fiscais devidamente entregues e pagas no prazo, mas por questões operacionais nos sistemas não foram contabilizadas, motivo pelo qual há a distorção de valores entre previsto/executado. A divergência da métrica “horas de consultorias” se dá pelo fato do sistema não computar horas de consultorias realizadas por meio do SEBRAETEC, pois foram realizadas todas as consultorias previstas.

Os projetos **Ecosistema da Inovação para empresas intensivas em conhecimento de Uberaba e Programa SEBRAE de Bio Start up**, buscam a criação de redes e ecossistemas para otimização das potencialidades do sistema de inovação local e a sua interface com os diversos players da inovação. Desta forma propicia-se criação de novos negócios de base tecnológica com modelos que possam gerar valor e permanecer lucrativos e inovadores.

A incorporação de novos parceiros financiadores e o efeito de transbordamento do projeto por meio do atendimento de empresas startups presentes no ecossistema fez com que o projeto de **Ecosistema de inovação para as Empresas Intensivas em Conhecimento de Uberaba** obtivesse superávit na métrica de número de palestras, oficinas e seminários e número de orientações e informações. Sendo esta última uma estratégia deliberada de disseminação das oportunidades de negócio identificadas pelo redirecionamento realizado para as startups deste ecossistema.

A opção de intensificar o atendimento aos empresários em ações de aproximação com o mercado; fator primordial para diferenciação neste setor; para o desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores, impactou na consecução das metas de horas de consultoria refletindo o não alcance das mesmas.

BioStart up do Estado de Minas Gerais, não conseguiu atingir os parâmetros orientadores orçamentários ficando com sua execução em 81%.

As metas de atendimento refletiram o conjunto de ações disponibilizados no projeto no período, seu encadeamento e a capacidade de absorção dos empresários, que por sua característica setorial, cujo ciclo de desenvolvimento desta indústria é classificado como ciclo longo.

Assim sendo, algumas metas de atendimento sofreram um maior impacto, dificultando o seu cumprimento; como por exemplo, nº de missões, o nº de palestras, oficinas e seminários e as horas de consultoria.

Em 2014, o Brasil recebeu um dos maiores eventos esportivos mundiais e, em função dele, toda a atenção internacional: Copa do Mundo FIFA em 2014. E, em 2016, serão realizados os Jogos Olímpicos, no RJ. Além de grandes eventos, certamente, estas são preciosas ferramentas de promoção do País e desenvolvimento de suas indústrias de turismo, cultura e principalmente, de esporte.

Atento a este cenário, o Governo de Minas, por meio da Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude (SEEJ), em parceria com o SEBRAE/MG, elaborou o **Projeto Desenvolvimento da Cadeia Produtiva de Esporte de Alto Rendimento em Minas Gerais**, uma iniciativa pioneira que busca soluções educacionais e de inovação para o setor. Iniciativa pioneira no país, o projeto da cadeia de esportes iniciou-se em MG, em março de 2012, e visa o estímulo e o incremento do esporte de rendimento em nosso Estado, a busca de soluções educacionais e de inovação para o setor. Participam do programa federações, associações, clubes e empresas com atuação nas modalidades prioritárias do esporte de rendimento em Minas Gerais, organização de eventos, confecções esportivas, que estão sendo capacitados pelo SEBRAE/MG para que tenham desenvolvidas as suas competências técnicas e gerenciais a fim de qualificar seus produtos e serviços, melhorar sua produtividade e aumentar a competitividade.

O projeto tem como objetivo potencializar os impactos sociais das atividades esportivas e gerar oportunidades para ampliação da renda e das taxas de ocupação e trabalho neste mercado. Inicialmente, o projeto teve como recorte para o seu público alvo as entidades localizadas em Belo Horizonte e região Metropolitana e foram atendidas 22 empresas no período de 2012 a 2013. No período de 2014 a 2015 estão sendo atendidas 23 instituições localizadas no município de Uberlândia/MG. Foi aplicado o Diagnóstico de Maturidade de Gestão e elaborado um plano de ação contemplando as necessidades e características das empresas atendidas no projeto. Em 2014, deu-se o início da capacitação através de cursos e consultorias em Habilidade Gerenciais - Indicadores de Desempenho e Gestão Financeira. Também foi realizada uma missão com 05 participantes para o II Seminário de Gestão do Esporte realizado no Minas Tênis Clube.

As métricas previstas no SGE refletem o conjunto de ações realizadas com o público alvo do projeto. Foram previstas 597 “horas de consultorias”, sendo distribuídas em 125 horas de DMG – 138 horas de Indicadores de Desempenho - 138 horas de Gestão Financeira e 196 horas em Elaboração de Projetos para Captação de Recursos. Foram também previstas 02 “palestras”, sendo uma de sensibilização do público alvo para adesão ao projeto e a outra para a apresentação do plano de ação. As ações acima foram realizadas e as listas de presença se encontram na Regional Triângulo, como documentos comprobatórios, porém, nem todas as métricas foram lançadas no sistema, tendo em vista que algumas consultorias foram realizadas no mês de dezembro. Não foi prevista a métrica “Orientações” no SGE, tendo em vista que os projetos coletivos não possuem essa métrica. A divergência da métrica de “missão” se deve a erro de lançamento no sistema, pois foi prevista uma missão em eventos promovidos pelo SEBRAE e o lançamento foi realizado em eventos promovidos por terceiros.

Quanto a análise de "inconsistência financeira" a mesma ocorreu pelo projeto ter tido um aporte de recursos adicionais para a realização de uma missão internacional, não sendo necessária a aplicação de todo o valor, ficando a sua execução financeira em 84%.

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, beneficiando 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 2014, foram realizadas várias ações, entre convênios e intervenções diretas 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 1000 empresários em missões, feiras, mostras, capacitações e todas as ações previstas foram realizadas com sucesso, conforme relato dos participantes. Por meio desse projeto, também foram realizadas parcerias com o SEBRAE Nacional.

A divergência nas metas missões, cursos e palestras se deu em função do não lançamento das mesmas, já que a execução financeira foi realizada quase que totalmente. Como a maioria das ações é realizada por meio de convênios, e muitas das prestações de contas são entregues em dezembro não houve tempo hábil para a contabilização das mesmas.

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.

Planilha 49: Execução financeira dos projetos do de atendimento do segmento de ARTESANATO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Integração do Setor Artesanato em MG	480.540	379.145	79%
Artesanato de Cerâmica de Tradição de Minas Novas e Turmalina	30.500	29.663	97%
Artesanato de Cerâmica em Taiobeiras	3.000	2.837	95%
Artesanato de Palha de Milho no município de Brás Pires em Minas Gerais	821	821	100%
Artesanato de Prata e Gemas em Santo Antônio do Leite	70.000	55.071	79%
Artesanato Têxtil em Bom Sucesso e Ibituruna, Sul de Minas Gerais	37.950	36.161	95%
Artesanato de Fibras em Maria da Fé, Sul de Minas Gerais	35.000	27.765	79%
Artesanato de Capim Dourado em Presidente Kubitschek - MG	44.000	38.342	87%
Artesanato de Souvenir em Lagoa Dourada	46.600	42.966	92%
Artesanato de Bagaço de Cana em Conceição das Alagoas	33.000	29.780	90%

(Continuação)

(Continuação)

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Artesanato Mineral - Pedra em Coronel Xavier Chaves	48.000	47.845	100%
Artesanato de Fibras em capitão Enéas	41.475	40.901	99%
Artesanato Têxtil em Ipanema	60.000	54.286	90%
ExpoArt Minas Gerais - Comercialização e Divulgação do Artesanato Mineiro	1.700.103	1.468.306	86%
Total	2.630.989	2.253.887	86%

Fonte: SME

Conforme o MDIC – Ministério de Desenvolvimento de Indústria e Comércio para o Exterior, o artesanato movimenta no país 28 bilhões de reais ao ano e há 8,5 milhões de brasileiros que vivem da atividade. Em Minas Gerais, estima-se 500 mil pessoas envolvidas no segmento, da produção à comercialização. (Dados de 2002)

O SEBRAE/MG atua nesse importante setor há mais de 15 anos, se tornando hoje uma referência em todo o país e se destacando pela geração de resultados significativos para todos os envolvidos na cadeia produtiva do artesanato. Em 2014, a carteira de projetos do setor de Artesanato totalizou 15 projetos, sendo 14 finalísticos e 01 de atividade interna, alinhados à estratégia de atuação por tipologia/conceito e/ou categoria. Os projetos alcançaram resultados significativos, possibilitando a geração de novos negócios para os artesãos mineiros, juntamente com o lançamento do catálogo de Decoração e Utilitários.

Durante a Copa do Mundo foi instalada a Loja Brasil Original, uma estratégia para divulgação e comercialização de artesanato brasileiro, com foco no público local e internacional, em parceria com o SEBRAE Nacional. Instalada no shopping Pátio Savassi, local de maior fluxo turístico de Belo Horizonte, durante 45 dias, a loja recebeu mais de 62 mil visitantes, com um volume de venda superior a 11 mil peças produzidos por aproximadamente 400 artesãos de todo o estado.

Também como forma de ampliação de mercado, o SEBRAE/MG apoiou a participação de artesãos à diversas feiras em várias partes do país, com destaque para a Paralela e a Craft, em São Paulo.

Em setembro foi realizado o projeto Comprador, na região da Trilha dos Inconfidentes, em parceria com a APEX, Centro Cape e SEBRAE Nacional, com objetivo de promover a internacionalização do artesanato mineiro. Os artesãos receberam sete compradores internacionais, (Estados Unidos, França e Suíça), que tiveram acesso aos produtos, formas de produção/comercialização e organização de processos nas unidades produtivas em São João Del Rei, Prados, Resende Costa, Santa Cruz de Minas e Tiradentes.

Algumas ações dos projetos foram destaque em diferentes mídias, como o programa Terra de Minas, da rede Globo, que divulgou o projeto de Capim Dourado em Presidente Kubitschek, associando o artesanato ao turismo e à gastronomia.

Justificativas de inconsistências em execução das metas físicas

Os projetos Artesanato Têxtil em Ipanema e Artesanato de Prata e Gema em Santo Antônio do Leite previram ações de missões/caravanas na rubrica de Acesso a Eventos Promovidos por Terceiros, porém algumas missões foram lançadas e consolidadas, indevidamente, como Promoção e Acesso a Eventos do SEBRAE.

No projeto Artesanato de Bagaço de Cana em Conceição das Alagoas foram previstas e realizadas duas missões, porém, devido a erro de sistema somente uma foi contabilizada.

O projeto Artesanato de Fibras em Maria da Fé teve uma demanda por duas palestras que não foram previstas, porém tais ações aperfeiçoaram o aprendizado e a integração do grupo.

O projeto Artesanato de Cerâmica de Tradição em Minas Novas e Turmalina teve cinco missões/caravanas previstas para Acesso a Eventos promovidos por Terceiros. Três delas não foram realizadas devido a problemas de articulação e troca do gestor responsável pela região e outra, apesar de realizada, foi lançada, indevidamente, como Promoção e Acesso a Eventos do SEBRAE.

Justificativas de inconsistências em execução das metas financeiras

Como forma de garantir a participação em feiras com menor custo e melhor localização, realizou-se a antecipação da compra de espaço físico de seis eventos que irão ocorrer no ano de 2015, totalizando em R\$ 357.080,38. Apesar das feiras terem sido pagas em 2014, este recurso orçamentário será previsto para o exercício do ano de sua ocorrência, o que gerou um saldo nos projetos **Integração do Setor Artesanato, Artesanato de Prata e Gemas em Santo Antônio do Leite e ExpoArt Minas Gerais – Comercialização e Divulgação do Artesanato Mineiro**.

O projeto **Artesanato de Fibras em Maria da Fé** teve uma execução financeira abaixo do previsto, devido a uma pesquisa realizada pela empresa licitada para eventos do SEBRAE, não necessitando de recursos previstos no projeto.

O projeto **Artesanato de Capim Dourado** em Presidente Kubitschek estava com a execução financeira comprometida, porém no final do ano de 2014 foi realizada uma missão para a Feira Nacional de Artesanato e, a Unidade de Licitação Contratação e Prestação de Contas não contabilizada no período.

Planilha 50: Execução financeira dos projetos do de atendimento do segmento de AUTOMOTIVO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Comércio Varejista de Peças e Acessórios de Veículos em Belo Horizonte e região metropolitana	194.000	192.597	99%
Comércio de Autopeças e Reparação Automotiva de Governador Valadares	134.000	87.973	66%
Total	328.000	280.569	86%

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 e é responsável por empregar 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. Outro fator de grande relevância para as MPE do segmento é a dificuldade para acompanhar o desenvolvimento do mercado, devido à necessidade de investimentos para a reparação dos veículos mais novos, que contam com cada vez mais tecnologia.

Os projetos Coletivos de Comércio Varejista de Peças e Acessórios de Veículos e Serviços de Reparação Automotiva estão alinhados a missão do SEBRAE 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 que passe cerca 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. O perfil do empresário deste segmento é muito ligado ao operacional, por isso a sensibilização das empresas foi mais demorada do que o previsto. Em 2014, foi realizado os módulos processos e D'olho do Programa SEBRAE de Gestão da qualidade e a metodologia de Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais, consultorias para melhorar os processos de gestão de estoques e uma missão para participarem da AUTOMECA (Maior feira do segmento da América Latina) em SP.

O número de empresas participantes do projeto foi menor que o esperado, assim foi necessário a utilização de um valor menor que o previsto inicialmente para a execução das ações. Também foram realizados dois cursos além do previsto, por solicitação dos empresários, uma vez que havia recurso disponível para tal.

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 2014, foram realizadas consultorias financeiras, de marketing, finanças, seminário de fortalecimento da governança e uma missão para a AUTOMECA. Foram realizadas mais horas de consultoria, por meio de diagnósticos de maturidade de gestão para captar empresas para o projeto e conhecer melhor a situação do segmento. O lançamento do número de cursos realizados foi lançado de forma equivocada, pois considerou um curso com quatro encontros como quatro cursos, totalizando 16 cursos quando foram realizados 3. No seminário de fortalecimento da governança estava previsto a realização de quatro palestras, sendo realizado duas, após replanejamento do tempo e disponibilidade dos participantes.

Planilha 51: Execução financeira dos projetos do atendimento do segmento de ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Serviço/Bares e Restaurantes em Belo Horizonte	272.252	269.598	99%
Bares e Restaurantes em Divinópolis	199.170	198.143	99%
Bares e Restaurantes em Viçosa	41.348	40.455	98%
Total	512.770	508.196	99%

Fonte: SME

Serviço/Bares e Restaurantes em Belo Horizonte: Este projeto foi iniciado em 2014 e teve seu público alvo alterado para empreendimentos de várias partes de Belo Horizonte e não mais concentrado somente em Santa Teresa, devido à ausência de adesão do público alvo. Foram beneficiados empreendimentos da regional Nordeste, grupo iniciado dentro do programa SEBRAE 2014. Dentre as principais ações foram a realização dos cursos que compõem os módulos do SEBRAE Integra, visita técnica à Equipotel, o Programa de Alimentos Seguros e as consultorias tecnológicas, por meio do SEBRAEtec.

Inconsistências nos percentuais de execução física: Quanto às duas pendências relatadas são inconsistências de sistema, de acordo com o gestor do projeto, pois todas as métricas foram ajustadas e lançadas no final de 2014, tendo sido realizado 100% das ações previstas.

Bares e Restaurantes em Viçosa - Foram realizadas ações preliminares para formação do grupo, com destaque para o Diagnóstico de Maturidade de Gestão das empresas interessadas e Seminário de Sensibilização para apresentação do cenário do setor em Viçosa. Em seguida, participaram de uma Missão Técnica para a Mogi-Mirim e Itapira, em São Paulo, para conhecer o polo gastronômico e as experiências de sucesso, em paralelo às ações de capacitação e consultorias tecnológicas relacionadas ao Programa de Alimentos Seguros.

Bares e Restaurantes em Divinópolis - As principais ações foram o Seminário de mobilização, com a participação de 120 empresários, 25 Diagnósticos de Maturidade de Gestão aplicados e os diagnósticos tecnológicos em 20 empresas que participaram do Programa de Alimentos Seguros, que passaram ainda pelas consultorias para criação de cardápios, melhoria dos processos de gestão e desenvolvimento do site.

Inconsistências nos percentuais de execução física: Quanto às duas pendências relatadas são inconsistências de sistema, de acordo com o gestor do projeto, pois todas as métricas foram ajustadas e lançadas no final de 2014, tendo sido realizado 100% das ações previstas.

Planilha 52: Execução financeira dos projetos do atendimento do segmento de COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Comércio Varejista da Construção Civil de Montes Claros e Região	113.191	106.447	94%
Comércio Varejista da Construção Civil na Região Metropolitana de Belo Horizonte	80.000	73.203	92%
Comércio Varejista De Materiais De Construção De Juiz De Fora E Região	169.291	169.290	100%
Total	362.482	348.940	96%

Fonte: SME

A construção civil responde, atualmente, por cerca de 13% do PIB brasileiro, sendo o segmento de comércio de material de construção responsável por 4,1% desse total. Esse segmento 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 maiores investimentos em todas as áreas.

Entretanto, em 2014, o país teve freado o seu crescimento, o que impactou todo o comércio varejista, incluindo o comércio de material de construção. A alta taxa de endividamento da população brasileira faz o consumo de material de construção diminuir. Segundo a ABRAMAT o segmento apresentou queda de 8,9% até outubro de 2014. Aliado a isso, as MPE do comércio de material de construção enfrentam uma competição desigual com grandes redes de comércio material de construção e o mercado.

Assim, o apoio do SEBRAE se torna ainda mais importante para que essas empresas possam melhorar sua competitividade. Em 2014, o apoiamos 4 grupos de empresas, que compõem três redes: a Rede Construir de Montes Claros; a rede Construir de Juiz de Fora; e o Grupo Foco da cidade de Sete Lagoas; além do atendimento de empresas da RMBH em parceria com a ACOMAC.

Outras ações se destacam como a participação na feira FEICON em SP, maior feira do segmento da América Latina e a realização de benchmarking em outras redes que já possuem um CD estruturado, como a rede Construir de Montes Claros. Foram realizadas consultorias de planejamento tributário, identificando várias oportunidades de redução de custos nas empresas e um estudo de viabilidade para a implementação de um Centro de Distribuição pela rede Construir de Juiz de Fora, como o existente em Montes Claros. Também foram realizadas capacitações e consultorias em finanças, gestão comercial, logística, planejamento estratégico, e palestras sobre os temas “tendências do setor da construção civil”, “vendas” e “atendimento a clientes”. Em relação aos resultados apresentados pelas empresas, houve uma redução nominal de 4,0% no faturamento em 2014, queda consideravelmente menor que a registrada pelo segmento. Por outro lado, apesar dessa queda, observa-se um aumento na lucratividade dessas empresas (cerca de 113%), devido a melhoria da gestão das empresas e da atuação cooperada, que levaram a diminuição dos custos e melhoria das margens.

No projeto de Montes Claros estava previsto consultorias individuais em gestão comercial que foram substituídas oficinas coletivas, a pedido dos próprios empresários para que a gestão comercial pudesse ser discutida de forma homogeneia para toda a rede. Também foi realizada uma missão para o evento “Encontro de Centrais de Negócios” promovido pelo SEBRAE NA e que não estava prevista no projeto.

Já no projeto de Juiz de Fora houve um erro no lançamento de missões, sendo que uma delas deveria ter sido lançada em “Promoção e Acesso a Eventos Promovidos pelo SEBRAE” mas foi lançada em “Acesso a Eventos Promovidos por Terceiros”.

O grupo de Sete Lagoas realizou uma missão para a feira FEICON, porém não consta no sistema a realização desta missão devido a erro na consolidação da meta, assim como as horas de consultoria. Também foi realizado um curso com três encontros que, devido a erro de lançamento, foram computados três cursos. O lançamento da rubrica ‘orientação e informação’ também foi indevido, não fazendo parte dos projetos coletivos.

Planilha 53: Execução financeira dos projetos do de atendimento do segmento de ECONOMIA CRIATIVA

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Cultura em São João Del Rei e Região	226.450	167.039	74%
Audiovisual em Cataguases e Região	204.990	186.783	91%
Serviços de Agências de Publicidade e Propaganda de Juiz de Fora	181.000	180.566	100%
Horizonte Criativo	1.440.460	1.016.927	71%
Formação de Redes Digitais Criativas	615.362	526.676	86%
Empreendedorismo Cultural em Coronel Fabriciano e Timóteo	35.000	34.803	99%
Total	2.703.262	2.112.795	78%

Fonte: SME

A Economia Criativa em Minas Gerais, segundo os dados da Firjan, concentra 22 mil empresas do núcleo criativo representando 9,2% do total brasileiro. Com base na massa salarial gerada por essas empresas, estima-se que o núcleo da economia criativa de Minas Gerais gera um PIB equivalente a R\$ 8,2 bilhões, o que corresponde a 2,2% de tudo que é produzido no estado. Isso significa que Minas Gerais é o estado com a quinta maior participação do núcleo criativo na economia estadual, além de ser o terceiro maior produtor de criatividade do País em termos absolutos, atrás apenas de

São Paulo e Rio de Janeiro. Sob o enfoque do mercado de trabalho, o estado também ocupa a terceira posição no Brasil –são 76 mil profissionais do núcleo criativo, 9,4% do total brasileiro.

Estes dados posicionam o estado de Minas Gerais na liderança da produção bens e serviços criativos no país. Pudemos perceber que, a partir de 2014, o interesse pelo tema economia criativa cresceu tanto por parte das instituições quanto dos empreendedores dos setores criativos. Nota-se um engajamento maior por desenvolver estratégias que possam potencializar a economia criativa no estado. A consolidação do espaço Horizonte SEBRAE - Casa da Economia Criativa, no contexto do Circuito Cultural Praça da Liberdade, permitiu ao SEBRAE/MG avançar na disseminação do conceito de economia criativa e, desta forma, ampliar as possibilidades de implementação de novos projetos.

O SEBRAE/MG desenvolve 06 projetos com foco nos setores da economia criativa. Podemos destacar o projeto **Formação de Redes Digitais Criativas** que permitiu consolidar parcerias no município de Paracatu para o incremento da economia criativa e também atuar, em parceria com a Secretaria de Estado da Cultura no âmbito do Programa Minas Território da Cultura. Outro destaque é o projeto **Horizonte Criativo** que envolve ações de capacitação e consultorias realizadas no espaço Horizonte SEBRAE – Casa da Economia Criativa, como também, atividades relacionadas ao mercado como a participação em feiras internacionais de música como o MIDEM e WOMEX.

Ressalta-se, ainda, o projeto **Audiovisual em Cataguases** que, além de consolidar o Consórcio de Cultura da Zona Mata, desenvolve ações para fortalecimento de uma Agência do Audiovisual Regional. Os projetos de economia criativa do SEBRAE/MG têm como foco reduzir o grau de informalidade, promover a sustentabilidade dos empreendimentos criativos e ampliar as oportunidades de mercado. Desta maneira, atuamos junto aos empreendedores em Belo Horizonte, Coronel Fabriciano, Timóteo, São João Del Rei, Paracatu, Juiz de Fora, Ouro Preto, Mariana e Cataguases e região.

Os projetos denominados **Horizonte Criativo, Cultura em São João Del Rei e Formação de Redes Digitais Criativas** apresentaram uma execução orçamentária inferior ao que foi previsto. Este fato se justifica pela dificuldade em mobilizar instituições e o público alvo em função do ano eleitoral e a realização da Copa do Mundo de Futebol no Brasil. Como relação às metas físicas a realização de algumas ações ficaram comprometidas e, também, alguns lançamentos foram feitos de forma indevida.

A análise do projeto “**Serviços de Agências de Publicidade e Propaganda de Juiz de Fora**” está junto aos projetos do segmento SERVIÇOS.

Planilha 54: 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	40.000	38.515	96%
Comércio Varejista de Farmácias e Drogarias de Patrocínio e Patos de Minas	210.040	172.118	82%
Comércio Varejista de Farmácias e Drogarias de Januária e região (Norte de Minas).	240.540	205.841	86%
Comércio Varejista de Farmácias e Drogarias de Uberaba e região.	223.000	214.320	96%
Comércio Varejista de Farmácias e Drogarias de Muriaé e região.	211.585	210.439	99%
Comércio Varejista de Farmácias e Drogarias de Ipatinga e região	115.000	106.413	93%
Comercio Varejista de Farmácias e Drogarias de Belo Horizonte e região	315.394	285.669	91%
Total	1.355.559	1.233.314	91%

Fonte: SME

Segundo a Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias - Abrafarma, em 2012, o faturamento do segmento atingiu R\$ 25 bilhões, superior a 16% na comparação com o ano anterior. A entidade estima que, em 2015, o mercado brasileiro de farmácias ocupará o quinto no ranking mundial, subindo duas posições. Não faltam motivos para a expectativa positiva: união de grandes redes, entrada de investidores estrangeiros, aumento do poder de consumo das classes C e D, além do crescimento da demanda por cosméticos, segmento no qual o Brasil se destaca e que tem nas farmácias um dos principais canais de distribuição. Soma-se a tudo isso, ainda, a habilidade dos empresários do ramo para se adaptar às exigências do mercado, incluindo a criação de pontos de venda modernos e atraentes, com grande mix de produtos, serviços de conveniência e atendimento diferenciado.

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, por meio do Núcleo de Comércio e Serviços 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 2014, os projetos foram implementados 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), merchandising visual, missões empresariais (São Paulo e BH), resultando em aumento do faturamento e crescimento da carteira de clientes. Os encontros e seminários atingiram cerca de 500 empreendedores.

Uma ação de grande destaque este ano foi o Encontro dos Grupos Farmácia Atual com o tema: “Atendimento e Gestão de Categorias no Varejo Farma”. O evento foi montado no formato de Sessão de Negócios onde as 10 âncoras convidadas (indústrias farmacêuticas, distribuidores de

medicamentos, cosméticos, instalações, software, etc) puderam apresentar os produtos e negociar com os 109 empresários participantes dos projetos. Uma dessas âncoras, identificada pelo Programa SEBRAE 2014 (Comércio Brasil), foi destaque no evento por sua atuação e fechamento de negócios junto às farmácias do interior do estado, até então não atendidos pela empresa.

Em relação à divergência das metas físicas, dos projetos as justificativas são as seguintes:

- Belo Horizonte: As missões realizadas e lançadas, porem por erro do sistema uma não consta como executada.
- Ipatinga: Erro no sistema, pois quando se analisa o SIAC temos um total de 326 horas consolidadas, porém o SME esta lendo apenas 208 horas.
- Uberaba: As metas foram realizadas e lançadas e por problemas no sistema não foram computadas. Em relação às horas de consultoria, houve a diminuição do número de participantes por isso foram executadas na sua totalidade.
- Muriae: houve equívoco no lançamento entre as métrica de acesso a eventos promovidos por terceiros e promovidos pelo SEBRAE, totalizando o mesmo número previsto. Em relação aos cursos, o público alvo foi dividido em dois grupos, gerando o dobro do previsto. Essa métrica não foi ajustada no SGE uma vez que realizaríamos o lançamento dos sub-grupos na mesma turma no final do curso, que ocorreu em meados de dezembro. Porém, como foram geradas OS's distintas, foi necessário realizar o lançamento dos participantes nas respectivas turmas de realização.
- Januária: Foram previstos três cursos Negócio Competitivo e, por equívoco, lançado quatro. Houve a demanda por parte do grupo de mais uma palestra, além da que estava prevista. Aconteceram 03 Missões e, apesar da alteração no SGE, constam apenas no SIACWEB, onde são lançadas e consolidadas. O fato é de conhecimento da UED e está registrado por e-mail, foram abertos vários chamados, mas até o momento sem solução.
- Patos de Minas/Patrocínio: As quatro missões foram realizadas, porém houve erro de lançamento, em relação às horas de consultoria o sistema esta apresentando problemas na leitura destas horas.
- Fortalecimento do segmento de Farmácias e Drogarias de MG: Erro de lançamento, pois a meta era de Seminário, mas foi lançado como rodada.

Em relação à execução financeira o projeto de Patos de Minas/Patrocínio, houve uma otimização de recursos para a realização do Seminário de Farmácia, que aconteceu junto ao Seminário de Varejo, com as despesas divididas nos dois projetos. As missões programadas para esses eventos foram realizadas de ônibus e por isso ficou mais em conta.

Planilha 55: Execução financeira dos projetos do de atendimento do segmento de COMÉRCIO VAREJISTA

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Comércio Varejista da Construção Civil de Sete Lagoas	189.000	183.749	97%
Desenvolvimento do Comércio do entorno do Mineirão BH	205.000	167.018	81%
Desenvolvimento do Comércio Varejista de Produtos Agropecuários em Alfenas e Região.	143.900	141.550	98%
Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Juatuba	161.000	137.103	85%
Comercio Varejista de Bom Despacho	178.000	177.533	100%
Comércio Varejista de Móveis do Sul de Minas	58.810	49.622	84%
Total	935.710	856.573	92%

Fonte: SME

As análises gerenciais destes projetos estão contemplados no texto “segmento de REVITALIZAÇÃO DE ESPAÇOS COMERCIAIS”.

Planilha 56: 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.	271.000	262.185	97%
Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Unaí - MG.	197.500	109.602	55%
Desenvolvimento do Comércio Varejista de Juiz de Fora	328.590	186.889	57%
Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Ituiutaba-MG.	217.800	199.740	92%
Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Varginha-MG	280.330	274.585	98%
Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Patos de Minas	313.950	294.093	94%
Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Paracatu	186.960	53.127	28%
Desenvolvimento das MPE's da Feira dos Produtores - Cidade Nova/BH	185.000	158.218	86%
Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Araxá	230.076	185.274	81%
Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Formiga	131.000	129.934	99%
Desenvolvimento do Comércio em Betim	140.000	110.960	79%
Desenvolvimento do Centro Comércio de Ubá	221.500	202.565	91%
Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Pouso Alegre.	120.000	90.735	76%
Desenvolvimento do Comércio Varejista de Venda Nova MG	170.000	90.353	53%
Desenvolvimento do Comércio Varejista de Santa Luzia	34.700	34.700	100%
Desenvolvimento do Comércio e Serviço de Caratinga	109.350	100.675	92%
Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Divinópolis	172.000	168.299	98%
Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Arcos	112.000	104.008	93%

(Continua)

(Continuação)

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Desenvolvimento do Comércio do Centro Comercial de Pará de Minas	100.000	89.912	90%
Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Guaxupé	112.000	100.164	89%
Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Guanhães	119.200	103.954	87%
Desenvolvimento do Comércio da Região Oeste: Avenidas Barão Homem de Melo e Silva Lobo	235.547	231.552	98%
Total	3.988.503	3.281.521	82%

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). Em 2014, 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. 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, por isso a atuação do SEBRAE no apoio as MPE dos setores de Comércio e Serviços é cada vez mais importante.

Em 2014, o SEBRAE atendeu as cidades de Araxá, Arcos, Belo Horizonte, 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 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, Rodada de Negócios, além de capacitações e consultorias em Finanças, Marketing, Gestão de Pessoas, Indicadores, Atendimento a Clientes, Planejamento Estratégico e Governança.

Foram atendidas aproximadamente 430 empresas nos projetos de desenvolvimento do comércio e cerca de 3500 pessoas atingidas por meio dos Seminários de Comércio e Rodadas de Negócios realizados durante o ano de 2014.

As ações de destaque neste ano foram: A aprovação da lei complementar 476/2014 pela prefeitura de Uberaba – que dispõe sobre a adequação das fachadas dos imóveis situados no calçadão da Rua Artur Machado (1º calçadão). Em janeiro de 2015 acontecerá a inauguração do BRT na cidade – o sistema rápido de transporte prevê mudanças no trânsito proporcionando assim um fluxo mais rápido de veículos e sem estacionamento nas ruas principais, para que a população possa transitar com maior facilidade nas vias do comércio central. A realização do Guia de Vantagens pelos empresários da cidade de Betim, que realizaram a promoção das lojas através da elaboração e distribuição de um Guia com cupons de descontos para compras nas lojas participantes do projeto, com o objetivo de atrair a preferência dos consumidores. Para a divulgação da promoção foram

realizados anúncios em carros de som, outdoors, distribuição de panfletos e marketing através do Facebook, além da divulgação nas próprias lojas. No projeto de Desenvolvimento do Comércio e Serviços do Entorno do Mineirão os empresários participaram de uma reunião com o Presidente da BHTrans na tentativa de mudar o sentido do trânsito o que para o grupo aumentaria o fluxo de clientes na região e lançaram duas campanhas promocionais: O “Black Friday” e o “Natal Premiado na Monteiro Lobato”. No comércio da Rua São José, em Ubá, o projeto apresentou resultado positivo a partir da atuação cooperada dos empresários, fruto dos trabalhos de governança no projeto. Os empresários se organizaram para realização de ações promocionais que resultaram no aumento de fluxo de clientes e vendas. Estas ações resultaram no aumento significativo do faturamento das empresas do projeto. Também, a partir do projeto, foi feita mais uma parceria com a prefeitura que arcou com as despesas de decoração de Natal, incluindo Casa do papai Noel e uma bela árvore, que vem atraindo pessoas durante o dia e à noite. Essa é uma parceria inédita, conquistada a partir do projeto. Também no projeto de Belo Horizonte (Nova Silva Lobo), foi inaugurada a decoração de Natal, na praça da Unimed, fruto da parceria dos empresários do projeto com a CEMIG.

Os projetos de Paracatu, Unaí e Venda Nova não atingiram o percentual mínimo de execução em função da descontinuidade dos mesmos, por falta de adesão dos empresários. Foram realizadas ações estratégicas de sensibilização para formação e fortalecimento do grupo de empresas, mas sem o retorno esperado, o que inviabilizou a continuidade do projeto. O encerramento destes projetos foram formalizados e aprovados junto ao SEBRAE/NA. Os valores não utilizados (saldo) do orçamento, exercício 2014, ainda estão incorporados ao projeto no Sistema de Gestão Estratégica (SGE) devido a problemas no sistema para retirada do recurso. O problema está sendo verificado desde Dezembro pelo SEBRAE/NA.

O projeto Desenvolvimento do Comércio Varejista de Juiz de Fora teve sua estratégia reformulada pelo número insuficiente de adesão pelos empresários. Foram realizadas ações de sensibilização para formação e fortalecimento do grupo de empresas, mas sem o retorno esperado, o que culminou na necessidade de reformulação da estratégia do projeto e prazo maior para execução do valor orçado para 2014.

O projeto Desenvolvimento das MPEs da Feira dos Produtores - Cidade Nova/BH teve sua estratégia reformulada em função de mudanças internas na Feira dos Produtores, como a mudança da Diretoria e Administração. Com essa reformulação, houve um atraso na agenda de ações programadas para 2014. Também identificamos demandas que poderiam ser supridas com ações de capacitação de metodologia fechada, ou seja, ministradas por consultores internos, sem nenhum prejuízo o projeto e alcance dos resultados propostos. Com isso, houve uma economia de orçamento para o projeto ao longo de 2014.

Já o projeto Desenvolvimento do Entorno do Mineirão, sofreu um impacto negativo na execução orçamentária e nas metas de atendimento devido ao replanejamento do escopo. Este processo foi necessário para identificar as lideranças representativas, conhecer as atuações anteriores, assim como assegurar o alcance dos resultados estabelecidos.

Em Ituiutaba, houve a realização de 01 curso a mais do que o previsto, referente ao módulo II de Gestão Financeira do Negócio Competitivo, que não foi acrescido na previsão.

As ações previstas para Bom Despacho, Patos de Minas, Uberaba e Varginha foram executadas e lançadas no sistema mas, devido a erros no sistema, não estão sendo computadas.

O projeto Desenvolvimento do Comércio da Região Oeste: Avenidas Barão Homem de Melo e Silva Lobo está sendo realizado com um número menor de empresas do que o proposto

inicialmente. Com isso, as horas de consultoria são menores. A meta prevista para curso foi lançada incorretamente, onde deveria constar uma missão, devidamente realizada. Já a meta Número de Orientações foi inserida incorretamente, não fazendo parte do projeto. O número elevado de execução de palestras e oficinas foi planejado ao longo de 2014, sem a devida atualização na previsão.

No projeto Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Paracatu, a execução excedente no indicador curso foi lançado incorretamente, se referindo à realização de palestra que está com a execução zerada. Já a meta Número de Informações, refere-se ao estudo de mercado que seria realizado para construção de uma estratégia de marketing para o projeto. Esta ação não foi realizada em função do encerramento do projeto. O encerramento já foi formalizado e aprovado pelo SEBRAE/NA.

Em Unaí, a previsão excedente no indicador curso foi lançado incorretamente, se referindo à realização de missão que está com a previsão zerada. O número elevado de execução de palestras e oficinas foi planejado ao longo de 2014, sem a devida atualização na previsão.

No projeto Desenvolvimento do Comércio Varejista de Juiz de Fora o público alvo que aderiu ao projeto foi menor que o proposto inicialmente, por isso as metas de consultoria foram menores, sem ajuste na previsão inicial. O lançamento do curso realizado esta incorreto. A meta excedente refere-se a meta de palestras onde o erro incorre na falta da previsão de realização do mesmo, ou seja, a meta realizada a mais refere-se a uma palestras que não foi lançada a devida previsão.

Os projetos Desenvolvimento do Comércio Varejista de Santa Luzia e Desenvolvimento do Comércio Varejista de Venda Nova MG foram encerrados por falta de adesão dos empresários. O encerramento já foi formalizado e aprovado pelo SEBRAE/NA.

No projeto Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Araxá não foram realizadas parte das consultorias e nem a missão devido à diminuição das empresas participantes do projeto. Por outro lado, foram realizadas palestras para reestabelecer a governança e sensibilizar os empresários, além de uma quantidade maior de cursos.

O orçamento previsto para o projeto Desenvolvimento do Comércio de Pouso Alegre não foi completamente executado devido ao numero de empresas participantes do projeto ser baixo, o que diminui os custos das ações.

Nos projetos de Divinópolis, Itajubá e Juatuba, todas ações previstas foram realizadas, porém houve erro no registro da meta, que mesmo com a previsão da ação, não foi lançada.

O projeto Desenvolvimento do Comércio e Serviços de Arcos demandou mais tempo, esforço e recurso para fazer a mobilização das empresas para participarem do projeto, o que comprometeu a realização de um curso e uma palestra que estavam previstos.

Nos projetos realizados nas cidades de Guanhões e Guaxupé, a ação fortalecimento da governança será concluída em 2014, o que comprometeu a execução orçamentária desses projetos e a execução das metas físicas de consultoria em Guanhões. Devido às dificuldades enfrentadas pelo comércio em 2014, geradas pela situação econômica do país, houve a necessidade de realizar palestras não previstas nas cidades de Guanhões, Betim, Juatuba, Formiga e Araxá para tratar de temas importantes para auxiliar os empresários sobre a atual conjuntura.

Planilha 57: Execução financeira dos projetos do de atendimento do segmento de SAÚDE E BEM ESTAR

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Serviços de Saúde em Uberaba	257.040	241.593	94%
Serviços de Saúde de Governador Valadares	68.232	67.141	98%
Serviços de Saúde de Montes Claros	78.217	75.914	97%
Serviços de Saúde de Ubá e Microrregião	100.000	93.048	93%
Serviços de Saúde Odontológico em Patos de Minas e região	120.000	104.483	87%
Total	623.489	582.179	93%

Fonte: SME

Atualmente, o Brasil ocupa a 3ª posição no mercado mundial do setor de saúde, com 1,2% de participação, atrás dos Estados Unidos e da China. Internamente, movimenta cerca de 9% do PIB com, aproximadamente R\$ 396 bilhões, sendo 54% decorrentes de gastos privados e o restante pelo setor público, envolvendo União, Estados e Municípios.

Segundo o presidente da Federação dos Hospitais, Clínicas e Laboratórios do Estado de São Paulo, no Brasil, existem, em média, dois médicos para cada mil habitantes, o dobro do mínimo recomendado pela Organização Mundial da Saúde, mas com grande concentração nas capitais e grandes cidades (72%). Essa deficiência faz com que a saúde esteja no terceiro desejo do brasileiro, segundo pesquisa Data folha/IESS, ficando atrás somente da casa própria e da educação com qualidade.

De acordo com a pesquisa do Instituto Datafolha, (2014), demandada pelo Conselho Federal de Medicina (CFM) e pela Associação Paulista de Medicina (APM), os serviços públicos e privados de saúde são considerados regulares, ruins ou péssimos por 93% da população. As principais deficiências identificadas foram filas de espera, acesso aos serviços públicos e gestão de recursos.

Dados do Ministério da Saúde demonstram que os recursos destinados à rede pública mais que triplicaram nos últimos 11 anos, passando de R\$ 27,2 bilhões, em 2003, para R\$ 91,6 bilhões em 2014. Esses recursos, segundo a pasta, garantiram resultados significativos com destaque para os programas Saúde da Família e Mais Médicos, além do maior acesso ao SAMU, cobertura vacinal, manutenção do maior sistema de transplante público do mundo e mais de 16 mil leitos do SUS.

Neste contexto, identificando as oportunidades para os pequenos negócios da cadeia produtiva da saúde, o SEBRAE/MG, por meio do Núcleo de Comércio e Serviços, desenvolve projetos coletivos segmentados com foco na gestão empresarial e no mercado, buscando melhoria da competitividade das empresas.

A atuação do SEBRAE/MG, em 2014, se deu nas cidades de Uberaba, Montes Claros, Ubá, Governador Valadares e Patos de Minas, sendo atendidas 44 microempresas e 48 potenciais empresários. Os projetos foram desenvolvidos em parceria com instituições como Unimed, ABO – Associação Brasileira de Odontologia e Uniodontô.

Como ações de destaque destacam-se o II Seminário de Saúde, em Uberaba, com a participação de 200 profissionais da saúde, juntamente com o encontro de gestores da carteira de saúde, promovido pelo SEBRAE Nacional, com a participação de técnicos de vários estados, além das visitas técnicas à Feira Hospitalar e o Laboratório Sabin.

Com o grupo de Serviços de Saúde de Ubá foi desenvolvimento de um Plano Estratégico, a partir do fortalecimento da governança, com foco na busca da transformação de Ubá em um polo de referência do setor de saúde.

Em relação à divergência das metas físicas, dos projetos as justificativas são as seguintes:

- Governador Valadares: O SIAC tem uma regra definida pelo nacional, onde não é possível fazer alterações em lançamentos integrados ou consolidados em um mês diferente do mês vigente, sendo assim houve problemas com a data de lançamento e não foi possível realizar a alteração.
- Montes Claros: Foi realizada uma missão para participação em evento promovido por terceiros (Feira Hospitalar 2014 em SP) e uma missão para participação em evento promovido pelo SEBRAE (Seminário de Saúde de Uberaba), porém ambas as metas foram lançadas, de forma equivocada, em uma única classificação da métrica.
- Ubá: a missão à Feira Hospitalar, em São Paulo, foi consolidada como sendo o SEBRAE o promotor e não acesso a evento promovido por terceiros.
- Uberaba: a missão à Feira Hospitalar, em São Paulo, foi realizada, mas deixou de ser registrada no sistema.

No projeto Serviços Odontológicos de Patos de Minas, a missão programada para 2014 não foi realizada devido ao evento de odontologia que aconteceu no mesmo período. Essa ação foi transferida para 2015.

Planilha 58: Execução financeira dos projetos do de atendimento do segmento de SERVIÇOS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Cadeia da Comunicação de Uberlândia	120.000	76.449	64%
Logística no Triângulo Mineiro	77.000	76.191	99%
Total	197.000	152.640	77%

Fonte: SME

No Brasil, a publicidade ainda está muito relacionada com os meios de comunicação mais clássicos e de alcance de massa, como televisão aberta e jornal impresso, que juntos representam 75% do investimento em propaganda. No entanto vemos um crescimento acelerado de mídias alternativas como TV por assinatura e, principalmente, a Internet. Ao comparar estes indicadores com a economia americana, vemos que a participação da Internet no bolo total do investimento publicitário é duas vezes a observada no Brasil, indicando que a trajetória de crescimento acelerado dessa mídia deve continuar.

As agências precisam se preparar para esse novo mercado. Ainda que o cenário econômico no Brasil não esteja favorável, para o setor de publicidade é esperado em 2015 investimentos acima de US\$560 bilhões em publicidade e propaganda, em consequência do alto desempenho dos mercados emergentes, com uma previsão de crescimento anual de 8,6% entre 2012 e 2015 contra 2,6% dos mercados maduros;

O mercado de publicidade está estruturado no tripé: Anunciante, Agência e Veículo, no qual um anunciante, disposto a atingir um determinado público, busca o apoio de uma agência para, através de um veículo, passar uma mensagem a seu público-alvo.

Com esse mercado latente, o SEBRAE/MG busca fortalecer a cadeia de serviços de publicidade, tornando-as mais competitivas, por meio dos projeto de Serviços de Publicidade e Propaganda de

Juiz de Fora e Uberlândia (**Cadeia da Comunicação de Uberlândia**). Para entender melhor esse mercado, o SEBRAE/MG, por meio da unidade de Acesso a Mercado, realizou, ainda em 2013, estudos do setor nos principais mercados do país (Rio de Janeiro, São Paulo e Belo Horizonte). Os resultados do estudo mostraram que o mercado de publicidade no Brasil é um mercado atraente, sua taxa de crescimento é superior à taxa de crescimento do PIB (Fonte: ZenithOptimedia). Por outro lado, é um setor que está sob fortes mudanças e vê o modelo em que atua há décadas ser ameaçado por diversos fatores. Os principais são: A proliferação das mídias, que não operam no mesmo modelo que os meios tradicionais; A mudança de hábitos dos consumidores, impulsionando a necessidade de mudança pelas agências; A iminência de mudança de mentalidade dos anunciantes quanto aos resultados da publicidade em mídias de massa. Os resultados deste estudo serviram de base de informações para uma atuação mais assertiva em 2013 e 2014, também continua atual para embasarmos o planejamento de 2015.

Em 2014, os projetos tiveram resultados positivos, confirmados nas pesquisas realizadas no projeto e nos depoimentos sobre os resultados gerados pelos empresários participantes dos projetos, como melhoria na estratégia de atuação no mercado e motivação da equipe. Outro resultado importante foi a coesão do grupo e a realização de ações conjuntas, como a realização de pesquisa de mercado que aponta o perfil do consumidor local e principais meios de comunicação acessados (veículos).

O projeto de Uberlândia conta hoje com 54 empresas da cadeia da comunicação (agências de publicidade e propaganda, gráficas e produtoras de áudio e vídeo). Já o Projeto de **Publicidade e Propaganda de Juiz de Fora** conta hoje com 10 empresas, exclusivamente agências que representam 80% das agências que atendem o mercado local.

Principais ações realizadas em 2014:

Histórico de atuações assertivas registradas na **Revista Passo a Passo**

2012 – Fevereiro/Março nº138 PÁG 16 a 19

2013 – Outubro/Novembro nº148 PÁG26

2013 - Outubro/Novembro nº148 PÁG22 a 26

Destaque do Projeto de Publicidade e Propaganda de Juiz de Fora

Ação PROPAGA - Os números finais do Propaga 2014 confirmaram a excelente performance do evento de lançamento oficial do Polo das Agências de Publicidade de Juiz de Fora. Dos 700 inscritos, 60% eram de empresários da cidade e região. Na Agenda de Relacionamento, que antecedeu as palestras, as dez agências do Polo - Aria, Ato Interativo, Buena Vista, Casa Oito, Griffin, Iso4, Kojio, República, Support e Trópico – estabeleceram contato com cerca de 50 potenciais clientes.

Destaque Projeto de Publicidade e Propaganda de Uberlândia

Foi realizado o 2º Fórum de Criatividade e Marketing, uma oportunidade de reciclar ideias e adquirir informações para conquistar os melhores resultados, além da aproximação com clientes (empresas ofertantes). Contou com 384 e resultou na geração de negócios para as empresas do projeto.

Inconsistência de Orçamento:

Cadeia da Comunicação de Uberlândia: No decorrer de 2014, apresentamos ao SEBRAE/NA o projeto (continuado) Cadeia da Comunicação de Uberlândia, solicitando apoio financeiro para complementação orçamentária.. O projeto foi aprovado e o recurso liberado em outubro de 2014. O prazo, porém, para contratação e realização das ações foi insuficiente. Solicitamos a devolução do recurso repassado e um novo repasse somente em 2015. O SEBRAE Nacional concordou mas não foi feito o ajuste no sistema, permanecendo uma execução pífia. O saldo CSN (não utilizado em 2014) será executado agora em 2015.

Inconsistência de Metas:

Serviços de Agências de Publicidade e Propaganda de Juiz de Fora: Falha no sistema SME. Esta ação refere-se ao Seminário Propaga com o Washington Olivetto Turma 215955. O lançamento da execução foi consolidado.

Logística no Triângulo Mineiro:

O segmento logístico é responsável por transportar 60% do que é produzido no país, impactando diversos setores de diferentes cadeias produtivas, como o agronegócios onde 79% da produção agrícola é distribuída por rodovia, 18% por ferrovia e apenas 3% por meio de hidrovias. O setor de logística nacional movimenta cerca de R\$ 350 bilhões por ano e mais do que duplicou na última década. O mercado cresce, em média, acima do Produto Interno Bruto (PIB), e o segmento de operadores logísticos tem registrado crescimento superior ao PIB. Apesar das expectativas, os obstáculos aumentam quando comparamos o custo logístico brasileiro, que é de 12,8% do PIB, ao dos Estados Unidos, que está em torno de 8,2%, e o da Europa, 9%, segundo dados divulgados pela Abralog.

Para atuar nesse importante segmento, o SEBRAE desenvolve projeto em Uberlândia com o objetivo de fortalecimento da competitividade dos negócios, em parceria a prefeitura de Uberlândia e a Associação Comercial.

Em 2014 foram realizadas ações de governança do segmento, além de ações de mercado, como a missão para a feira Minas Transpor – MG. Durante a Semana Nacional da Logística foram realizadas várias palestras e debatido as tendências e oportunidades para o setor nos próximos anos. Esse evento também agregou rodadas de negócios para fortalecer as MPE participantes do projeto e identificar oportunidades de negócios, gerando cerca de R\$ 60 milhões em expectativas de negócios. O evento possibilitou 344 agendamentos, entre compradores (23) e ofertantes (93).

A inconsistência encontrada sobre orientações técnicas trata-se de erros de lançamentos, uma vez que essa ação não faz parte do projeto coletivo.

Planilha 59: 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	197.845	153.563	78%
Turismo Histórico Cultural em Tiradentes	177.000	172.133	97%
Turismo de Negócios e eventos em Ouro Preto e Mariana	175.000	147.832	84%
Turismo na Serra do Cipó	188.412	182.849	97%
Turismo no Vale do Aço	61.530	58.819	96%
Turismo de Negócios em Uberlândia	100.000	97.276	97%
Turismo Cultural em Diamantina	226.700	191.614	85%
Turismo Rural em Minas Gerais	78.772	96.570	123%
Turismo em Araxá Cidade do Bem Estar	155.000	57.374	37%

(Continua)

(Continuação)

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Turismo Aguas da Mantiqueira de Minas	350.000	321.538	92%
Integração do Setor de Turismo em Minas Gerais	365.000	195.094	53%
Turismo de Natureza na Região do Caparaó	29.392	28.163	96%
Turismo de Negócios e Eventos em Juiz de Fora	126.750	142.644	113%
Turismo Religioso em Santa Maria do Suaçui	132.800	133.122	100%
Turismo Gastronômico e Lazer em Brumadinho e região	177.775	169.405	95%
Turismo de Natureza e Rural em Carrancas	59.000	51.282	87%
Desenvolvimento da Cadeia do Turismo de Ibitipoca	38.000	37.693	99%
Total	2.638.976	2.236.971	85%

Fonte: SME

Nas últimas seis décadas, o segmento de turismo passou de uma movimentação de 25 milhões de pessoas, em 1950, para 1.087 bilhões em 2013. Na mesma dimensão, o volume de receita gerado também aumentou, significativamente, passando de 2 milhões para 1.159 bilhões, no mesmo período, segundo informações da OMT (2013). Esse crescimento foi suficiente para aumentar, também, a preocupação dos governos e das sociedades para com sua gestão integrada, de forma a promover ações que favorecessem o seu desenvolvimento.

Tendo esse cenário como referência, o SEBRAE/MG continuou trabalhando com foco em mercado e melhoria do patamar da competitividade, assim como na melhoria da gestão das empresas que estão contempladas nos projetos do setor de Turismo. Durante o ano de 2013 destacam-se alguns resultados relevantes abaixo relacionados:

Turismo de Negócios e Eventos

Criação da Identidade e Marca **“Ouro Preto Onde todo dia é histórico”**, resultado único no cenário turístico mineiro. Ação desenvolvida pelo SEBRAE/MG. A marca foi utilizada em outdoor na estrada para o aeroporto de Confins, confeccionadas camisas, chaveiros e guias turísticos. Recentemente o comércio passou a utilizar a marca nos seus sites e embalagens

Em Belo Horizonte, os empresários do Projeto Turismo de Negócios participaram da feira internacional FIT, em Buenos Aires, principal do segmento na América do Sul, e conseguiram apresentar suas empresas durante o evento, em busca de parcerias.

O Hotel Parati, de Uberlândia, participante do Projeto do SEBRAE venceu o Prêmio de Competitividade MPE Brasil, ficando em primeiro lugar na categoria Turismo.

A rede de Juiz de Fora realizou Programas de Familiarização do Turismo para Organizadores de Eventos de Belo Horizonte, apresentando toda a potencialidade local e a capacidade de receber eventos.

Inconsistências nos percentuais de execução financeira:

No projeto Turismo de Negócios de Belo Horizonte a ação programada de missão empresarial teve um valor abaixo do previsto, impactando na execução financeira.

No Projeto Turismo de Negócios de Ouro Preto não foi feito o pagamento das notas do Programa SEBRAETEC, impactando a execução financeira.

No Projeto Turismo de Negócios de Juiz de Fora foi necessária a contratação de consultoria no final do ano para a consolidação da rede de empresas, utilizando um recurso maior que o previsto no projeto inicialmente.

Inconsistências nos percentuais de execução física:

Houve erro de lançamento no sistema para o Projeto de Turismo de Negócios de Belo Horizonte.

Devido à problemas de sistema, não houve a consolidação das metas durante o lançamento para o Projeto Turismo de Negócios em Ouro Preto.

Houve problema de integração entre os sistemas para as metas do Projeto Turismo de Negócios de Uberlândia, gerando inconsistência.

Turismo histórico cultural

Em Tiradentes foi realizado o trabalho de gestão da empresa ASSET - associação empresarial, e acompanhamento do trabalho estratégico do COMTUR. O município continuou a receber missões empresariais de outras UF, com intuito de conhecer o trabalho realizado com a governança e ações integradas. Na linha estratégica de diversificação da oferta turística, foi realizado o trabalho de qualificação dos negócios na comunidade do Giarola em SJDR, que já inspirou outras regiões do entorno de Tiradentes a se organizarem em prol da “produção associada ao turismo”, que terá sequência em 2015.

Inconsistências nos percentuais de execução física:

Equívoco no planejamento de duas metas “Acesso a eventos promovidos por terceiros”, quando deveria ser “promovidos pelo SEBRAE”. Consultorias: foram lançadas parte das horas no SIV 128h (83% de execução), sendo que o restante não foi computado devido ao atraso do envio da NF, pelo consultor. Foram realizados um curso e uma palestra além do previsto para atender á demanda do grupo.

No projeto Turismo Cultural em Diamantina, a mobilização do grupo de empresas ligadas ao projeto, destacou os 15 anos do título “Patrimônio da Humanidade”, por meio de evento de comemoração, lançamento de selos dos correios e palestras sobre a importância e oportunidades dessa diferenciação. O trabalho de acompanhamento com a ADELTUR teve como principal ação, em 2014, a realização compartilhada da 5ª edição do Festival Diamantina Gourmet, além da reflexão do papel da associação e as oportunidades para 2015, incluindo a organização da próxima edição do evento.

Inconsistências nos percentuais de execução financeira:

A execução do orçamento em 85% se deve ao atraso da 2ª NF da entidade executora do programa “5 menos que são mais”.

Inconsistências nos percentuais de execução física:

Foram 3 missões planejadas, 1 lançada certo, outra lançada errada e uma não contabilizada. O número maior de horas se deve ao programa PAS de 2013, que teve sua última parcela paga em 2014.

O projeto Turismo Religioso em Santa Maria do Suaçuí, iniciado em 2014, realizou ações de benchmarking em Aparecida do Norte e região, aplicação de diagnósticos das empresas do grupo e início da qualificação da gestão dessas empresas. O grupo se mostra unido em prol da articulação com os demais agentes no município para melhoria do ambiente do negócio pelo turismo.

Turismo de bem estar

O projeto Araxá – Cidade do Bem Estar

Inconsistências nos percentuais de execução financeira

Houve troca de técnico local, além da baixa adesão do público-alvo às ações do projeto.

Inconsistências nos percentuais de execução física

Houve erro de lançamento no sistema, além da redução de empresas participantes no projeto, diminuindo também o número de horas contratadas.

O projeto “Águas da Mantiqueira de Minas” implementou ações estratégicas de consolidação da Marca com os clientes internos através de um programa de “engajamento com o público interno e resgate da autenticidade”. Ações de promoção no mercado e de inovação e tecnologia foram realizadas com as empresas do grupo. O resultado desse esforço direcionará ações em 2015 para promoção da marca da região, além dos produtos e serviços das seis cidades que compõem o projeto.

Inconsistências execução física

O sistema não integralizou as duas turmas que totalizariam os 5 cursos planejados, deixando de computar 295 horas.

Turismo de Natureza

No projeto “Turismo de Natureza na Região do Caparaó” foi realizado consultoria junto ao Conselho do Parque Nacional do Caparaó para o planejamento de ações estratégicas, cujo objetivo é favorecer o ambiente do negócio do turismo na região, através do protagonismo do Parque.

Inconsistências nos percentuais de execução física:

O projeto sofreu um reposicionamento estratégico, alterando a quantidade de ações realizadas em relação ao previsto, ocasionando divergência.

O projeto “Desenvolvimento da Cadeia do Turismo de Ibitipoca” surgiu para “suportar” a Rede de Turismo e Hospitalidade do destino, realizando ações de benchmarking com o grupo da Central de Negócios e fortalecimento da governança do turismo, por meio do COMTUR de Lima Duarte. O trabalho se expandirá para associação comercial visando contemplar um maior número de empresas embasadas no direcionamento estratégico do projeto.

Inconsistências nos percentuais de execução física:

Houve duplicidade de lançamento de 168 horas. Uma palestra extra foi solicitada pelo grupo para a devolutiva coletiva do DMG, sem o devido registro no sistema.

“Turismo de Natureza e Rural em Carrancas”. Iniciado em 2014, se pautou nas boas práticas de turismo em destinos de referência como Brotas e Socorro (SP), tendo como focos a integração da cadeia produtiva, o processo de associativismo e a diversificação da oferta turística. Com um grupo de mais de 20 empresas iniciamos o programa de gestão empresarial com diagnóstico e módulo de finança, que terá sequência em 2015.

Inconsistências nos percentuais de execução financeira:

A execução do orçamento em 87% se deu pela devolução de NF do contrato 0775/2014, no valor de R\$ R\$7.500,00, por não constar o total de horas, sem tempo hábil para consolidar no sistema.

Inconsistências nos percentuais de execução física:

Relatório do SME do dia 22/12 constava a meta coerente com a sua execução, após essa data não houve qualquer ajuste, sendo assim possível erro do sistema.

O projeto “Turismo no Vale do Aço” atuou em duas linhas estratégicas buscando o fortalecimento do Convention & Visitors Bureau e a diversificação da oferta por meio da zona rural, parques naturais e negócios da região. Neste contexto, destacam-se a integração com a governança do turismo regional (Circuito Turístico Mata Atlântica de Minas) que, em 2014, possibilitou a implementação de um plano de marketing e ações de gestão com grupo de empresas.

“Turismo na Serra do Cipó”. 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 2014 a metodologia Produção Associada ao Turismo realizou um mapeamento do potencial cultural para desenvolvimento de atividades criativas e a confecção de um catálogo de atividades para o turista.

Turismo Rural em Minas Gerais

Itabirito: para 2014 foi elaborado um plano de ações que contemplava a criação de um posicionamento de mercado para o destino, incluindo as principais vocações turísticas da cidade: eventos, rural, lazer, natureza, entre outros. Entretanto, a Secretaria Municipal de Turismo decidiu por não mais dar ênfase ao Turismo Rural, o que nos levou a mudar o rumo do projeto para encerrá-lo ao final do ano corrente. Como parte da iniciativa de revitalização do mercado rural, o SEBRAE realizou o inventário das propriedades rurais e a publicação de um catálogo da oferta turística, além da preparação dos estabelecimentos de alimentação fora do lar o evento gastronômico denominado Viação Gastronômica.

São Roque de Minas e Perirópolis: em busca novos destinos para pilotar a abordagem metodológica “Retratos do Brasil Rural”, criada pelo SEBRAE Nacional identificamos São Roque de Minas e Perirópolis (Distrito de Uberaba). O primeiro possui características muito fortes de atividades totalmente voltadas para o Turismo Rural e estabeleceu-se parceria com a Unidade de Agronegócios para conjugar as atividades com as propriedades produtoras de queijo da Canastra. O segundo por ser um dos poucos destinos no Brasil com características acentuadas para a produção associada ao Turismo no espaço rural. Os primeiros levantamentos já estão sendo feitos nas propriedades, por meio de entrevistas com proprietários.

Inconsistências nos percentuais de execução financeira:

Esse projeto tem passado por etapas distintas de planejamento e reprogramação.

Sendo assim foi negociado como SEBRAE Nacional que o recurso de CSN será melhor utilizado a partir de 2015, o que nos levou a executar somente a parte prevista com recursos de CSO, primando pela realização de diagnóstico de outro território para inserção de grupo de público de interesse. Como o valor previsto estava abaixo do que necessitamos, foi feito um aporte complementar, o que nos levou a extrapolar a meta de execução de 100%.

Inconsistências nos percentuais de execução física:

Em função das mudanças ocorridas no projeto no decorrer do ano, foi contratado um novo diagnóstico, por meio de serviços de Consultoria, cuja meta de atendimento foi lançada posteriormente ao planejado.

Integração do Setor de Turismo

Em 2014 esse projeto teve sua execução voltada para atender às demandas de parceiros, a exemplo do **Instituto Estrada Real e Secretaria de Estado de Turismo e Esportes**, o que permitiu reunir as empresas atendidas em diversos projetos para se beneficiarem com as oportunidades de mercado, participando de feiras e eventos.

Inconsistências nos percentuais de execução financeira:

A execução financeira ficou abaixo do esperado por dois motivos principais. O primeiro é que a Secretaria de Estado de Esportes e Turismo não conseguiu assinar convênio com o SEBRAE para apoio Salão Mineiro de Turismo e assim o repasse do recurso não foi realizado. O segundo se refere à aquisição de área para o 27º Festival de Turismo de Gramado, que devido ao atraso no encaminhamento da Nota Fiscal não foi debitado em 2014, com o previsto.

Planilha 60: Execução financeira dos projetos do de atendimento SETORIAL COMÉRCIO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Integração do Comércio Varejista	2.562.472	2.170.883	85%
Total	2.562.472	2.170.883	85%

Fonte: SME

O Projeto Integração do Comércio Varejista 2014, destina-se a apropriação de valores do fundo de reservas, devidamente aprovados pela diretoria, para estabelecimento de convênios com parceiros institucionais do SEBRAE/MG, com foco em ações de comércio e serviços.

A execução orçamentária do projeto no ano de 2014 foi de 85%. A porcentagem final refere-se aos valores solicitados pelos parceiros que não foram utilizados em sua totalidade, devido às alterações de câmbio/despesas durante as contratações das atividades propostas nos convênios. Esse percentual de execução também se deve ao atraso na prestação de contas de um convênio específico, previsto no orçamento de 2014 e será debitado em 2015. Em todos os convênios realizados, os resultados pretendidos foram alcançados.

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. Marise Xavier Brandão. Priscilla Magalhães Gomes Lins. Mara Regina Veit. 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.

Planilha 61: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL NORTE

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Atendimento a empreendedores e empresários da Microrregião Salinas	132.000	122.620	93%
Atendimento a empreendedores e empresários da Microrregião de Janaúba	145.844	137.412	94%
Atendimento a empreendedores e empresários da Microrregião Pirapora	215.826	211.710	98%
Atendimento a Empresários e Empreendedores da Microrregião Montes Claros MG - Região Noroeste	202.376	153.474	76%
Atendimento a Empresários e Empreendedores da Microrregião de Montes Claros Região Sul	1.361.629	1.322.631	97%
Atendimento a empresários e empreendedores da Microrregião de Montes Claros - Região Nordeste	267.045	254.207	95%
Atendimento a empreendedores e empresários da Microrregião em Janaúba	196.500	196.408	100%
Total	2.521.220	2.398.462	95%

Fonte: SME

A macrorregião 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, móveis de eucalipto 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 2014, os projetos territoriais da Regional Norte possibilitaram a execução de: 04 eventos “Encontro de Empresários”; 02 grandes Seminários de Inovação (em Salinas e Janaúba); 03 seminários Empretec (02 em Montes Claros e 01 em Rio Pardo de Minas); 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; realização do primeiro PII (Programa de Incentivo a Inovação) do Norte de Minas, com a participação de 04 instituições de ensino superior; 01 evento Fomenta Estadual; 12 Seminários de Inovação na Agricultura Familiar; 01 empresa de Pirapora finalista no Prêmio MPE Brasil; 01 vencedor do Prêmio Prefeito Empreendedor em nível estadual e Nacional, da cidade de Cristália; 25 cursos de metodologia fechada; 206 palestras, oficinas ou seminários; 05 missões técnicas; mais de 5.000 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 16 municípios e regulamentação em outros 30; palestras direcionadas para a “Lei Geral” e para o “Empreendedor Individual”. Todas as ações totalizaram, até 17/12, mais de 14.473 PJ’s atendidos, entre Empreendedores Individuais, Micro Empresas e Empresas de Pequeno Porte, contribuindo com 110% 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

Atendimento a empreendedores e empresários da Microrregião Salinas: A inconsistência se justifica em função das horas de consultoria de clínicas tecnológicas realizadas no mês de novembro em Salinas, e lançadas no sistema SGTEC, não estarem sendo contabilizadas pelo sistema SME. Foram, no total, 96 consultorias, contabilizando 196 horas. Assim, o número real de horas de consultoria realizadas seria 840, representando, portanto, 107% da meta prevista.

Atendimento a empreendedores e empresários da Microrregião de Januária: A missão que aconteceria no final de 2014, foi prorrogada para 2015 a pedido dos parceiros. A meta física “consultoria” foi feita com base no ano de 2013, porém em 2014 o número de consultorias demandadas foi menor que o previsto. Somando assim o total de 113h. Foi identificado o erro no lançamento das informações em 2014, pois as mesmas foram transformadas em orientações técnicas agregando conhecimento ao cliente. As previsões para o próximo PPA serão corrigidas. Os números de orientações foram previstos de acordo com o realizado em 2013, e a demanda superou as expectativas.

Atendimento a empreendedores e empresários da Microrregião Pirapora: A métrica “número de horas” superou a previsão em função da dificuldade em estimá-las, uma vez que cada cliente demanda uma solução específica, ocorrendo isto especialmente nas consultorias de SEBRAETEC. A meta física de número de informações não foi prevista devido a pouca busca de informações no Ponto de Atendimento. Considerando que em 2013 não tivemos nenhuma busca de informação. O número previsto de orientações foi superado devido a realização do SEBRAE em AÇÃO em parceria com o IFNMG de Pirapora.

Atendimento a Empresários e Empreendedores da Microrregião Montes Claros MG - Região Noroeste: A Nota Fiscal 2014104117 no valor de R\$ 41.249,69 do Coco Macaúba EVTE deveria ter sido paga com a classificação MOC 402 3880007, e acabou sendo paga em BH pelo setor do SEBRAEtec na classificação da Sede SED 124 0350008. Este valor de R\$ 41.249,69 acabou impactando na execução do Projeto Atendimento a Empresários e Empreendedores de Montes Claros – Região Noroeste com o percentual de 20%.

Uma grande parte das horas de consultoria do SEBRAETEC não foram computadas pelo sistema, mesmo com o projeto no status encerrado. Foram planejados 4 cursos, dos quais foram realizados 3 em Montes Claros no ponto de atendimento e 01 foi do programa SEBRAE Mais Gestão financeira. Porém na execução o Gestão Financeira que seria somente 01 curso, na sua consolidação, foi considerado 01 curso por módulo, somando 04 cursos, desta forma a execução ficou maior que o previsto. Os outros 02 cursos foram realizados no final do ano atendendo uma demanda espontânea no Ponto de Atendimento.

O erro no número de informações é em função do que estava ocorrendo no SIV, pois a cada contrato gerado era registrado, automaticamente, uma informação. Outro fator que deve ser levado em conta é de ter sido registrado alguns atendimentos como informações. Os números de orientações foram previstos de acordo com o realizado em 2013, e a demanda superou as expectativas.

Em função do recurso do programa Cultura Empreendedora/Desafio Universitário ter sido disponibilizado no final do ano, foram realizadas palestras em parceria com as IES que não estavam planejadas.

Atendimento a Empresários e Empreendedores da Microrregião de Montes Claros Região Sul: O percentual de horas abaixo do previsto refere-se às horas de consultorias do PAS (Programa

de Alimento Seguro), pois foram atendidas 19 empresas com diagnósticos e consultorias e as horas lançadas no sistema considerava a carga horária total por empresa para a implementação de todo o PAS. Porém, o programa iniciado em 2014 será finalizado em 2015, devido a quantidade de horas informada pela Entidade Executora, gerando apenas 50% da meta no total previsto para 2014.

Estava previsto o curso Gestão Financeira Na Medida, na 1ª semana de dezembro, para o grupo de panificação. Porém foi solicitado pelos empresários a alteração do calendário para 2015, sendo que esta ação será executada no Projeto Setorial de Panificação. A métrica não foi ajustada no sistema em função da data de solicitação.

Não foram previstas metas de Informação, porém foram lançadas no projeto devido ao surgimento de demandas espontâneas de clientes e estes foram atendidos pelo referido projeto. Parte das orientações previstas para este projeto, foram lançadas no Projeto Territórios da Cidadania devido ao município de Bocaiúva ser atendido pelos dois projetos (Territórios da Cidadania e Atendimento a Empresários e Empreendedores da Microrregião de Montes Claros Região Sul) e ambos continham métricas de orientação.

Atendimento a empresários e empreendedores da Microrregião de Montes Claros - Região Nordeste: O erro no registro de informações foi em função de lançamentos indevidos neste projeto. Tais lançamentos foram identificados somente no mês de dezembro, onde o sistema já estava fechado para alterações. 59 orientações previstas para os municípios de Cristália e Botumirim foram atendidas pelo Projeto Elos.

Atendimento a empreendedores e empresários da Microrregião em Janaúba: As horas de consultoria do SEBRAETEC não estão sendo consideradas nos projetos que se encerraram no mês de Dezembro. Com certeza deve ser em função dos problemas dos anos anteriores (Integração do Sgtech com o SME). Portanto, a inconsistência não foi má gestão do referido projeto. Foi ocasionado por situação que não dependia da equipe da Microrregião de Janaúba.

Planilha 62: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL NOROESTE

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Atendimento a Empreendedores e empresários da Microrregião Paracatu	965.092	931.897	97%
Atendimento a empreendedores e empresários da Microrregião Unaí	487.786	479.835	98%
Total	1.452.878	1.411.732	97%

Fonte: SME

Atendimento a Empreendedores e empresários da Microrregião Paracatu: O Projeto ora detalhado foi desenvolvido em 10 cidades da Regional Noroeste que compõem a MR de Paracatu, utilizando o orçamento de R\$ 966.628,00, em que parte foi investida em ações destinadas à gestão e outra, em inovação, sustentabilidade e utilização de novas tecnologias, o SEBRAETEC.

As atividades foram iniciadas com as oficinas da Educação Empreendedora no município de João Pinheiro, que no momento faziam parte do referido projeto, que até o mês de novembro capacitou 715 professores nesta modalidade, atividades estas que migraram para o Projeto Cultura Empreendedora, sendo subsidiado a partir daí, exclusivamente pelo SEBRAE/NA.

Em todos os municípios foram realizadas palestras com temas diversos, como empreendedorismo, estratégia de atuação, foco nos objetivos, dentre outros e disponibilização de oficinas e cursos de

capacitação em gestão financeira, marketing e pessoas, além de consultorias individuais para 1800 empresários e agricultores familiares, aproximadamente.

Nos municípios de João Pinheiro e Lagoa Grande foram realizados 02 Seminários do Empretec, 01 grupo de Estratégias Empresariais em Paracatu e ainda concluídas as atividades do PSGQ de João Pinheiro, fechando o ciclo das ações do SEBRAE MAIS no decorrer de 2014.

Houve ainda a participação da Regional no Prêmio SEBRAE de Práticas Sustentáveis e Mulher Empreendedora, inscrevendo 50 empresas no primeiro e 12 no segundo, além de apoiar a II Feira de Negócios e Produtos de João Pinheiro, que contou com a participação de 5.000 pessoas, entre empresários, estudantes e agricultores do município e também da região.

Outro evento importante realizado no decorrer da execução do projeto foi o FOMENTA, que recebeu recursos do SEBRAE NA e ainda contribuiu significativamente na capacitação de empreendedores de Paracatu e região, através da realização de oficinas, seminários, palestras e rodada de negócios.

Existem algumas distorções entre as metas físicas previstas e executadas, ocorridas, em sua maioria, devido ao redirecionamento das ações conforme necessidades do público alvo, justificando a superação ou não de algumas destas. Os documentos comprobatórios dessas métricas encontram-se disponíveis no Escritório Regional.

Atendimento a Empreendedores e empresários da Microrregião Unaí: O Projeto Atendimento a Empresários e Microempreendedores da MR de Unaí foi orçado em 487.786,00, os quais foram direcionados à diversas ações de capacitação voltadas para a gestão das micro e pequenas empresas da região em questão. Foram realizadas palestras, seminários, cursos e consultorias destinadas à capacitação de 1.500 empresários, estudantes, professores e agricultores familiares.

Existem algumas distorções entre as metas físicas previstas e executadas, ocorridas, em sua maioria, devido ao redirecionamento das ações conforme necessidades do público alvo, justificando a superação ou não de algumas destas. Os documentos comprobatórios dessas métricas encontram-se disponíveis no Escritório Regional.

Os objetivos propostos foram cumpridos em virtude do estabelecimento de novas parcerias, além do fortalecimento de outras já existentes.

Planilha 63: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL TRIÂNGULO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Atendimento a Empreendedores e Empresários da Microrregião Araxá	358.638	340.878	95%
Atendimento a Empreendedores e Empresários da Microrregião Frutal	204.528	193.816	95%
Atendimento a Empreendedores e Empresários da Microrregião Ituiutaba	387.404	325.486	84%
Atendimento a empreendedores e empresários da Microrregião Uberaba	472.056	438.353	93%
Atendimento a Empreendedores e Empresários da Microrregião Uberlândia	916.274	895.279	98%
Atendimento a Empreendedores e Empresários da Microrregião Patrocínio	467.819	450.129	96%
Atendimento a Empreendedores e Empresários da Microrregião Patos de Minas	884.284	865.287	98%
Programa Minas Franquia Uberlândia	280.000	267.288	95%
Encontro de Negócios de Uberaba e Região	200.000	198.269	99%
Encontro de Negócios Brasil Central	85.500	83.504	98%
Total	4.256.503	4.058.288	95%

Fonte: SME

A Regional Triângulo é composta por duas das dez regiões de planejamento do estado, a região do Triângulo Mineiro e a do Alto Paranaíba. É formada pela união de 66 municípios agrupados em sete microrregiões, localizada na região oeste de Minas Gerais. Conta com 2.185.979 habitantes, bem como uma área de 90.545 km², equivalente a 15,4% do território mineiro. Em comparação com as demais regiões do estado, dispõe do terceiro maior contingente populacional e da segunda maior área. Segunda maior economia do estado, a região tem hoje forte influência estadual. A estrutura econômica do Alto Paranaíba é centrada na atividade agropecuária e a do Triângulo Mineiro é mais diversificada com destaque para as agroindústrias. O comércio atacadista tem grande importância para a região, com relevância nacional.

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, consequentemente, contribuindo para o crescimento da economia local.

Os 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.

Em 2014 foram priorizadas ações com foco nos atendimentos às Micro e Pequenas Empresas, orientação para formalização do empreendedor individual e orientação para empreendedores individuais formalizados através de consultorias individuais, oficinas, cursos, palestras, entre outros. Também ações com foco no empreendedorismo e prospecção de novos mercados como as agendas de relacionamento e missões.

Sendo assim, os projetos territoriais da Regional Triângulo executaram diversas ações, podendo destacar a realização de soluções SEBRAE Mais, sendo: 8 seminários Empretec, 2 cursos gestão financeira, 1 programa SEBRAE Gestão da Qualidade, 1 curso Plano de Marketing Avançado e 1 seminário Inovar para crescer, que contou com a participação de mais de 900 pessoas vinculadas a um empreendimento. Podemos destacar também a realização de, aproximadamente, 380 palestras e

oficinas com mais de 20.000 participantes, sendo que 50% delas foram realizadas por consultores internos, através de metodologia desenvolvida pelo SEBRAE/MG. Foram realizados mais de 70 cursos e também pouco mais de 23.000 orientações técnicas, além de 3 rodadas de negócios. Foram atendidos mais de 23.000 Micros e Pequenas Empresas.

Sobre a execução financeira, no projeto **Atendimento a Empreendedores e Empresários da Microrregião Ituiutaba** foi previsto R\$ 387.404,00 e realizado R\$ 325.486,00 (84%). Tal divergência se deve a recursos do programa SEBRAEtec que estavam empenhados para realização do Diagnóstico do Varejo. Houve previsão com base em um cadastro, no entanto, boa parte das empresas não foram localizadas nos endereços. Portanto, o número de empresas efetivamente diagnosticadas foi inferior ao previsto, o que causou tal sobra de recursos. Como estava no final do ano, não houve tempo hábil para aplicação/transferência do recurso para outro(s) projeto(s).

Missões:

Nos projetos de Atendimento a Empreendedores e Empresários de Microrregião, há divergência nas métricas “Missões” e, segundo contato com a Responsável Técnica, tais divergências são decorrentes de falhas na consolidação dos sistemas, conforme evidenciado em e-mails da UED sinalizando tais divergências.

Horas de consultoria:

Ocorreu o mesmo, ou seja, divergência do sistema, pois temos relatório do siacweb constatando que as horas haviam sido consolidadas corretamente, porém no SME apareciam uma quantidade menor. Fomos informados pela Unidade de Inovação e Sustentabilidade que tais números serão atualizados pelo SEBRAE Nacional no dia 28/01/2015.

Número de Palestras, oficinas, seminários

Estava previsto uma palestra e não foi lançada, muito embora tenha ocorrido a mesma. Constatamos erro da gestora do “Projeto Encontro de Negócios do Brasil Central”, que fez indicação para inserção da meta no projeto da microrregião. A ação foi realizada (palestra de lançamento da Rodada de Negócios do Brasil Central 2015, no dia 05/11, no Center Convention, em Uberlândia, pelo palestrantes Eduardo Shinyashiki).

Planilha 64: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL SUL

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Atendimento a empreendedores e empresários da Microrregião Formiga	372.849	362.978	97%
Atendimento a Empreendedores e Empresários da Microrregião Itajubá	556.108	512.444	92%
Atendimento a empreendedores e empresários da Microrregião Pouso Alegre	167.880	162.806	97%
Atendimento a empreendedores e empresários da Microrregião Varginha	779.145	755.648	97%
Atendimento a Empreendedores e Empresários da Microrregião Lavras / Oliveira	719.477	688.116	96%
Atendimento a Empreendedores e Empresários da Microrregião Poços de Caldas	247.880	239.666	97%
Atendimento a empreendedores e empresários da Microrregião Santa Rita do Sapucaí	1.189.250	1.186.596	100%
Atendimento a Empreendedores e Empresários da MR S. Seb.do Paraíso	525.900	510.960	97%
Atendimento a empreendedores e empresários da Microrregião Alfenas	276.298	274.981	100%
Atendimento a Empreendedores e Empresários da Microrregião de Passos	340.520	306.178	90%
Atendimento a empreendedores e empresários da Microrregião São Lourenço e Andrelândia	409.500	384.363	94%
Atendimento Minas de Oportunidades - Regional Sul	158.650	146.136	92%
Internacionalização das Empresas de Eletroeletrônico de Santa Rita do Sapucaí - MG	692.000	424.035	61%
Total	6.435.457	5.954.906	93%

Fonte: SME

O Sul de Minas, de acordo com a divisão territorial do SEBRAE/MG, abrange 188 municípios divididos em 11 microrregiões. Poços de Caldas, Varginha e Pouso Alegre são os municípios com os maiores índices de competitividade municipal, sendo os dois primeiros os que possuem o melhor ambiente para o desenvolvimento dos pequenos negócios. A participação da agropecuária no Produto Interno Bruto – PIB é superior na região, se comparada com o Estado, destacando-se na produção de café, seu principal produto exportado. O setor de serviços possui a maior participação na região considerando o valor do PIB, representando 53,2%, seguido da Agropecuária, Indústria e Impostos, com 22,1%, 14,4% e 10,3%, respectivamente. As atividades de Comércio e de Indústria de Transformação possuem relativamente mais importância para a região que para o Estado, no que tange ao número de empregados formais, de empresas e de massa salarial. Há expressiva participação das cidades de Poços de Caldas e Pouso Alegre no total de microempreendedores individuais em suas respectivas microrregiões, representando 41% destes nos territórios, reforçando o peso que estas localidades possuem na economia regional. Destacam-se também os seguintes APL's: Café – Varginha; Quartzito – São Thomé das Letras; Eletroeletrônicos – Santa Rita do Sapucaí; Calçados – Guaxupé; Confecções e Lingerie – Juruaia; Confecções – Passos; Confecções de Malhas – Poços de Caldas.

Os Projetos Territoriais de Microrregião visam assessorar e orientar os candidatos a empresários no planejamento, formalização e implantação de novos empreendimentos e promover a melhoria da gestão empresarial das micro e pequenas empresas. Em 2014, tais projetos possibilitaram a realização de ações da Semana Global de Empreendedorismo com destaque para o Seminário Desafios do Crescimento – Inovar para Crescer com a presença de 300 participantes, 15 Seminários Empretec; 93 Oficinas SEI; 40 Cursos Na Medida; 650 atendimentos nas Semanas do EI e da MPE; 255 inscrições no Prêmio SEBRAE Mulher de Negócios e; 4.120 no Prêmio MPE Brasil. Todas as

ações proporcionaram o atendimento a mais de 36.000 PJ's, sendo 4.900 com soluções específicas de inovação. Diversas empresas da região conquistaram premiações promovidas pela instituição como Prêmio SEBRAE Prefeito Empreendedor, MPE Brasil, SEBRAE de Jornalismo, Educação Empreendedora Brasil, Desafio Universitário Empreendedor e Cultura Empreendedora.

Inconsistências:

Número de Cursos: No projeto da microrregião Passos e Formiga os cursos foram realizados além da previsão inicial devido à liberação de agenda dos instrutores, mas não foi feito o ajuste no SGE. Já no projeto de Itajubá, ocorreu o inverso, houve cancelamento de agendas dos instrutores na microrregião e também não foi feito o ajuste no SGE.

Número de Feiras: A previsão foi feita incorretamente, pois não houve realização de feiras no projeto de Formiga.

Número de Horas: Nos projetos das microrregiões Alfenas, Itajubá, Lavras, Santa Rita do Sapucaí e Varginha, as inconsistências referem-se à horas de consultoria de projetos SEBRAEtec que não foram contabilizadas após o encerramento destes no SGTEC. Este problema foi informado a UED e a UAIS, porém não foi solucionado. O projeto de Poços de Caldas teve uma quantidade maior de atendimento de consultorias e não foi feito ajuste no SGE. Na microrregião Pouso Alegre, a execução acima do previsto refere-se à contabilização de horas de consultorias das empresas candidatas ao Prêmio MPE Brasil sem o devido ajuste de previsão no SGE. E em São Sebastião do Paraíso a quantidade de horas a mais se refere a projetos SEBRAEtec que foram atendidos e que não foi feito ajuste de previsão no SGE.

Número de Informações: Nos projetos de Passos e São Lourenço a execução acima do previsto justifica-se por se tratar de uma demanda espontânea, não controlável e que foi maior que a previsão. No projeto de Varginha, os lançamentos realizados não foram contabilizados. Este problema foi relatado à UED, porém não foi solucionado. Na microrregião São Sebastião do Paraíso os lançamentos foram feitos incorretamente. E em Lavras e Formiga, apesar do esforço de atuação das microrregiões não houve atendimentos suficientes para o alcance da meta.

Missões e Caravanas: Em Passos e São Lourenço houve erro de lançamento, no primeiro foi lançado incorretamente como “acesso a eventos” e no segundo, o lançamento foi realizado no Siasweb, porém não foi consolidado. Na microrregião Varginha foram lançadas apenas duas missões como “acesso a eventos”: 30ª Feira Internacional da Mecânica e Missão Técnica FG, a terceira missão que consta como executada não foi lançada pela MR e este erro foi informado à UED, porém não foi solucionado. Em Itajubá, Santa Rita do Sapucaí e São Sebastião do Paraíso as ações foram realizadas conforme execução, porém não foi feito ajuste de previsão no SGE.

Na microrregião de Passos o lançamento foi feito incorretamente em “acesso a eventos”. Nas microrregiões São Sebastião do Paraíso e Formiga as ações foram realizadas conforme a execução, porém não foi feita a previsão correta no SGE. E em Santa Rita do Sapucaí e Varginha os lançamentos foram realizados conforme a previsão, porém não foram contabilizados.

Orientações: Em todos os projetos a execução ficou acima do previsto, por se tratar de uma demanda espontânea.

Palestras: Em Passos e Formiga as ações foram realizados além da previsão inicial devido à liberação de agenda dos instrutores, mas não foi feito o ajuste no SGE. Em Itajubá, ocorreu o inverso, houve cancelamento de agendas na microrregião e não foi feito o ajuste no SGE. No projeto Atendimento Minas de Oportunidades, não foi contabilizado o Seminário do Circuito Startup EFG Youth, pois houve problema na integração no qual a TI conseguiu solucionar após a saída de férias, o que impossibilitou integrar novamente em tempo hábil.

Rodadas: Não foi contabilizada a Agenda de Relacionamento de Poços de Caldas. Foi aberto chamado no Service Desk (CH 0356355), porém o retorno da TI foi após a saída de férias, o que impossibilitou integrar novamente em tempo hábil.

O projeto **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 estratégia de atuação em 2014 foi fortemente alinhada aos focos estratégicos de contribuir para conquista e ampliação de mercados das micro e pequenas empresas e para a promoção do crescimento dos pequenos negócios.

Em 2014 este projeto possibilitou a realização de 06 Agendas de Relacionamento, evento empresarial informal, cuja dinâmica consiste em colocar no mesmo ambiente representantes de empresas complementares, possibilitando a criação de uma rede de relacionamento empresarial – networking – para os empresários, visando a geração de negócios futuros; 02 Seminários, sendo um com o foco de acesso a mercados e outro de cooperativismo e inovação; apoio ao 1º Circuito Startup Youth EFG, evento que tem como o objetivo promover o empreendedorismo, fortalecendo o networking entre jovens de diversas áreas; e participação na Vitrine do Agronegócio – Vitagro, evento de extensão realizado pela Universidade Federal de Lavras – UFLA que, além de permitir a integração de todos os segmentos do agronegócio, estimula o desenvolvimento de novos produtos, redução de preço e melhoria de qualidade permitindo ao produtor a visualização de novas tecnologias disponíveis e o contato com profissionais do ramo. Estas ações totalizaram atendimento a 183 empresas e 26 produtores rurais.

O projeto **Internacionalização das Empresas de Eletroeletrônicos de Santa Rita do Sapucaí MG** tem como objetivo habilitar as empresas deste segmento pertencentes ao APL de Santa Rita do Sapucaí e região para a condução de negócios internacionais em trabalhos de importação e exportação.

Em 2014 foram realizadas diversas atividades que proporcionaram o desenvolvimento das empresas para o mercado internacional, dentre elas: 300 horas de consultorias para inicialização no mercado internacional; participação em feiras internacionais realizadas no Brasil, sendo a principal delas para o polo da FIVEL 2014; missão para a Ásia para prospecção de novos parceiros comerciais. O esforço complementou as demais ações em prol das exportações do polo de eletroeletrônicos, gerando conhecimento e renda às 52 empresas participantes.

A inconsistência em sua execução financeira ocorreu devido à contratação de duas feiras que serão realizadas em 2015 e foram pagas em 2014, devido ao princípio contábil da competência só será contabilizado a execução em 2015 no mês de realização da ação, ou seja, toda e qualquer despesa ou receita só poderá ser apropriada, dada sua efetiva realização. Portanto, foi acordado com a Francisca Pontes – UACIN SEBRAE Nacional, através de e-mail, que o recurso será alocado para 2015, não comprometendo o repasse de recursos ao SEBRAE/MG.

Planilha 65: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL ZONA DA MATA

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Atendimento a empreendedores e empresários da Microrregião Ubá	238.908	238.531	100%
Atendimento a empreendedores e empresários da Microrregião Juiz de Fora	1.644.908	1.472.069	89%
Atendimento a empreendedores e empresários da Microrregião Muriaé	307.827	285.540	93%
Atendimento a empreendedores e empresários da Microrregião Ponte Nova	216.054	211.140	98%
Atendimento a empreendedores e empresários da Microrregião de Barbacena	239.273	236.704	99%
Atendimento a empreendedores e empresários da Microrregião de Viçosa	249.979	249.205	100%
Atendimento a empreendedores e empresários da Microrregião de Cataguases	334.533	316.797	95%
Atendimento a empreendedores e empresários da Microrregião Manhuaçu	137.310	135.213	98%
Total	3.368.792	3.145.198	93%

Fonte: SME

A Zona da Mata tem participação de 7,6% no PIB de Minas Gerais. Os setores agrícola, industrial e de serviços são responsáveis, respectivamente, por 8,4%, 5,4% e 9% da renda desses setores no estado. Juiz de Fora é o município de maior PIB, com 37% da riqueza produzida na região. Outros municípios que se destacam são: Barbacena, Ponte Nova, Viçosa, Ubá, Cataguases, Muriaé e Manhuaçu. No setor de serviços destacamos os segmentos de saúde, educação e tecnologia da informação. Na indústria os principais segmentos são: metalmeccânico, têxtil e moveleiro. Os principais produtos agropecuários são: café, leite, a criação de suínos e aves.

Os projetos territoriais atenderam 17.842 empresários, crescendo 12% em relação ao total de 2013. Um dos aspectos que mais influenciou estes resultados foi a mudança estrutural, que se consolidou nos escritórios das microrregiões, contemplando salas de aula. Destacamos:

Realização dos Seminários Inovar para Crescer, Mulheres de Negócios e dos Encontros Empresariais, SEBRAE ON, clínicas tecnológicas e dias de campo promoveram o entendimento dos conceitos da inovação e gestão. As ações de destaque foram a Rodada de Negócios do Sudeste Mineiro, a maior dos últimos anos, o lançamento do “Minas Franquias” com a participação de 07 empresas, o Programa Capacitação de Fornecedores com a HOLCIM em que 97% das empresas afirmaram melhorias em seus resultados. Iniciamos também um grupo de capacitação de fornecedores com a empresa ENERGISA. Em toda a regional destacamos a realização do SEBRAE Mais e do SEBRAEtec. Outro ponto de destaque foi a otimização das agendas dos consultores de metodologia fechada com a realização cursos, oficinas e especialmente consultorias. 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.

No aspecto financeiro, os projetos territoriais atingiram suas metas, com 93% de execução dos recursos disponibilizados para a regional, entretanto em função da não prestação de contas de valores comprometidos com algumas consultorias de SEBRAEtec, o projeto de Juiz de Fora atingiu 89%.

No que tange às metas físicas, a métrica “número de horas” ficou diferente do previsto nos projetos Barbacena, Cataguases, Manhuaçu, Muriaé e Ubá em função da dificuldade em estimá-las, uma vez

que cada cliente demanda uma solução específica, especialmente nas consultorias de SEBRAEtec. A métrica “informações”, ficou aquém do previsto em alguns projetos dado que o foco do trabalho nos Pontos de Atendimento é a orientação, agregando qualidade no atendimento à demanda do cliente. A superação da métrica “cursos” em Cataguases se deu em função de maior demanda na cidade de São João Nepomuceno que passou a ser atendida em 2014 pela MR. Já a métrica “missões” em Muriaé foi fruto de missão para o evento de premiação do Prefeito Empreendedor e não contabilizada. No caso de Ubá a missão ao Fomento Minas foi lançada erroneamente como “Eventos de Terceiros” gerando erro no relatório. As metas totais da regional ficaram dentro do padrão estabelecido.

Planilha 66: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL RIO DOCE

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Atendimento a empreendedores e empresários da Microrregião Ipatinga	804.596	738.277	92%
Atendimento a empreendedores e empresários da Microrregião Governador Valadares	322.052	316.915	98%
Atendimento a empreendedores e empresários da Microrregião Aimorés	160.780	150.918	94%
Atendimento a empreendedores e empresários da Microrregião Itabira	500.062	476.041	95%
Atendimento a empreendedores e empresários da Microrregião Caratinga	198.053	176.653	89%
Atendimento a Empreendedores e Empresários da Microrregião de Guanhães	138.167	135.879	98%
Total	2.123.710	1.994.684	94%

Fonte: SME

A Regional Rio Doce instituída em 02/04/2012 é composta por 06 Microrregiões, sendo: Aimorés, Caratinga, Governador Valadares, Guanhães, Ipatinga, Itabira e 01 Centro de Serviços em João Monlevade. Atende a 114 municípios com, aproximadamente, 55.998 MPE's. Representa 8,2% do território; 9,8% da população; 13,4% dos municípios e 8,6% do PIB do estado de Minas Gerais.

Com o objetivo de alavancar o desenvolvimento regional, por meio do atendimento individual de mercado, tecnologia, educação e políticas públicas e considerando cada uma de suas características e potencialidades sociais, econômicas, políticas, culturais e ambientais, a Rio Doce atua no ambiente dos negócios e no desenvolvimento da competitividade sustentável das Micro e Pequenas Empresas.

Os principais centros populacionais são: Governador Valadares, Ipatinga e Itabira. A região se caracteriza economicamente pela agropecuária, cafeicultura, comércio, prestação de serviços e siderurgia. Destacam-se a Região do Vale do Aço (constituída pelas cidades: Coronel Fabriciano, Ipatinga e Timóteo) e Itabira que possuem reconhecimento internacional devido à concentração de grandes empresas como: Aperam South America, Cenibra, Usiminas e Vale.

No âmbito da Regional Rio Doce, são executados diversos Projetos Territoriais, que têm por finalidade o fornecimento de soluções educacionais, com vistas a assessorar e orientar empresários, candidatos a empresários, empreendedores e potenciais, na identificação de oportunidades de negócios, no planejamento, na formalização e implantação de novos empreendimentos e promoção da melhoria na gestão empresarial das micro e pequenas empresas. Em 2014, por meio do estabelecimento de parcerias estratégicas, foram atendidas 11.330 Pessoas Jurídicas e 5.597 Pessoas Físicas. Foram realizados 09 eventos SEBRAE em Ação; 03 Seminários EMPRETEC; 3.633 Horas

de Consultorias; 42 Cursos; 261 atividades que compreendem Palestras, Oficinas, Seminários, 13.012 Orientações Técnicas e 124 Clínicas Tecnológicas.

Ainda neste ano, a Rio Doce realizou em algumas Microrregiões a Semana Nacional de Ciência e Tecnologia, como instrumento de capacitação aos micro e pequenos empresários sobre a temática Inovação. Foi iniciado o Projeto Minas Franquia, oferecendo a 05 Micro e Pequenas Empresas oportunidades de expansão em seus negócios e possibilidades de se tornarem franqueadoras nos termos estabelecidos pela Lei da Franchising (Lei Federal 9.955/94). Ainda apresentou 02 empresas vencedoras na Etapa Estadual do Prêmio MPE Brasil 2014; a Dacalp, na categoria Indústria e a Dommus Soluções Imobiliárias, na categoria Serviços.

É importante salientar que a Regional superou o número de atendimentos a Pessoas Jurídicas com otimização de recursos.

No âmbito financeiro, os Projetos Territoriais alcançaram 94% de Execução Financeira cumprindo com o desempenho dentro dos parâmetros estabelecidos.

Inconsistências:

Na **Microrregião de Caratinga** as inconsistências estão relacionadas à Execução Física e Orçamentária. O número de Horas de Consultorias abaixo do previsto (11%) pode ser explicado devido a falha de lançamentos destas no sistema SiacWeb.

O número a maior da métrica Curso (122%) se justifica por uma otimização na utilização do recurso presente no Projeto Atendimento a Empreendedores e Empresários da Microrregião de Caratinga e também pelo surgimento de demanda pelos micro e pequenos empresários da região. Foram realizadas 02 a mais com o mesmo orçamento.

A Microrregião adotou uma estratégia de atuação onde foram priorizados os registros de lançamentos de Orientações Técnicas. Este fator justifica a execução da métrica Informação abaixo do previsto (8%).

As Missões e Caravanas foram realizadas de acordo com o previsto (02), estas encontram-se finalizadas e consolidadas no SiacWeb. Devido a um erro de sistema estes números não foram contabilizados em sua totalidade, atingindo um percentual de execução de 50.

A Aplicação Orçamentária ficou comprometida devido ao pagamento da Nota Fiscal 2014/481 ter sido realizado no dia 05/01/2015, no valor de R\$ 6.336,00. A Microrregião acreditava que está seria paga ainda dentro do período e com isto atingiriam o percentual esperado, como não foi o que aconteceu, sua Execução Orçamentária ficou abaixo do esperado (89%).

Microrregião de Aimorés: O número de Horas de Consultorias foi planejado e lançado de acordo com as informações das Soluções contratadas e aplicadas no Projeto (897). Devido a finalização de alguns pagamentos relacionados ao SEBRAETEC terem acontecido posteriormente à data de contabilização do sistema, a execução ficou comprometida, acarretando em uma diminuição das horas executadas, com apenas 8%.

Foram realizados 03 cursos conforme o previsto (01 Curso no município de Aimorés, 01 Curso em Ituaeta e outro em Mutum). Estes foram registrados, validados e depois integrados. Devido a um erro de sistema estes números não foram contabilizados em sua totalidade, por este motivo a execução atingiu um percentual de 67.

Nos meses de novembro e dezembro a Microrregião de Aimorés teve um número elevado na métrica Orientação Técnica atingindo 128% de execução, este percentual justifica-se principalmente devido a algumas listas de presença que ainda não haviam sido integradas, terem sido finalizadas neste período.

As Missões e Caravanas foram realizadas de acordo com o previsto (02), estas encontram-se finalizadas e consolidadas no SiacWeb. Devido a um erro de sistema estes números não foram contabilizados em sua totalidade, atingindo um percentual de execução de 50.

Microrregião Governador Valadares: Devido a uma estratégia adotada pela Microrregião, não era previsto a realização de Informações no Projeto Atendimento a Empreendedores e Empresários da Microrregião de Governador Valadares, mas devido ao surgimento de demandas, algumas foram realizadas. Fato este que explica o número (06) constante no sistema.

A métrica Missões/Caravana apresenta inconsistência de leitura destes dados no sistema. Realmente foram realizadas apenas 02 Missões, estas foram devidamente lançadas e consolidadas. Um chamado junto ao Service Desk para a correção foi aberto em novembro de 2014, o que não foi finalizado ou solucionado. A situação justifica o percentual apresentado de 150.

Microrregião Guanhães: O atendimento das consultorias no Projeto Atendimento a Empreendedores e Empresários da Microrregião de Guanhães foi planejado e lançado de acordo com as informações das Soluções contratadas e aplicadas neste. Acredita-se que devido à não finalização de alguns pagamentos, as horas ainda não foram contabilizadas pelo sistema, acarretando em uma diminuição das horas executadas (61%).

Devido ao surgimento de demanda no mês de dezembro inicialmente não planejada e principalmente à grande procura de clientes por atendimentos no Ponto de Atendimento da Microrregião, as métricas Informação e Orientação Técnica excederam os seus percentuais em (133) e (123) respectivamente.

Microrregião de Ipatinga: Na métrica Informação o número abaixo do previsto (62%) é devido ao baixo índice de procura por informações no Ponto de Atendimento da Microrregião de Ipatinga.

O número abaixo do previsto da métrica Orientações Técnicas (66%) pode ser justificado devido a problemas no sistema. A maioria dos participantes de uma determinada turma não foi integrada/contabilizada. Outro fator importante a ser ressaltado é que em 2014 houve baixo índice de procura por pessoas físicas no Ponto de Atendimento da Microrregião.

Microrregião Itabira: O número a maior na métrica Horas de Consultorias (118%) se justifica pela reabertura do Centro de Serviços de João Monlevade, o que intensificou a procura por atendimento no Ponto de Atendimento da Microrregião.

Planilha 67: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL JEQUITINHONHA E MUCURI

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Atendimento a Empreendedores e Empresários da Microrregião de Capelinha	191.339	182.346	95%
Atendimento a Empreendedores e Empresários da Microrregião Teófilo Otoni	114.563	105.248	92%
Atendimento a Empreendedores e empresários da Microrregião Almenara	180.000	164.600	91%
Atendimento a empreendedores e empresários da microrregião de Diamantina	401.160	302.862	75%
Atendimento da Microrregião Nanuque	152.062	139.475	92%
Atendimento a Empreendedores e Empresários da Microrregião de Araçuaí	78.967	76.789	97%
Total	1.118.091	971.320	87%

Fonte: SME

A Regional Jequitinhonha e Mucuri atende atualmente 79 municípios divididos em seis microrregiões, sendo Almenara, Araçuaí, Capelinha, Diamantina, Teófilo Otoni e Nanuque, além do recém-instituído centro de serviço da silvicultura de Turmalina que se encontram nos grupos das regiões subdesenvolvidas do país. Essas características elevam os vales do Jequitinhonha e Mucuri em 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 de 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 2014, os projetos atendimento territoriais da Regional Jequitinhonha e Mucuri realizaram 03 turmas do EMPRETEC, 32 cursos de metodologia fechada, 199 palestras, oficinas ou seminários, 05 missões, 4.514 orientações técnicas e 2.123 horas de consultoria.

Através das formas de atendimento mencionadas e quantificadas acima, os projetos atingiram cerca de 6185 empreendimentos formais, o que corresponde a 16% do universo de empresas estabelecidas na Regional Jequitinhonha e Mucuri, aproximando da média de atendimento sugerida para ano.

Além dos expressivos resultados mencionados acima, os projetos atingiram a execução financeira estabelecida, sendo que apenas o projeto territorial de Almenara, não conseguiu atingir o objetivo proposto quanto à receita proveniente de empresas beneficiadas.

Por fim, vale ressaltar em especial, o Seminário Inovar para Crescer: Desafios para o Crescimento, o maior evento de empreendedorismo e inovação de todo o Nordeste de Minas Gerais. Nesta terceira edição, contamos com a participação de mais de 1000 pessoas, representando cerca de 305 empreendimentos, consolidando o incentivo à inovação como mola do crescimento regional. Este evento proporcionou ainda, ao longo de suas edições, a confiança e o respeito à marca SEBRAE nos Vales do Jequitinhonha e Mucuri.

Inconsistências:

Microrregião Almenara: Cursos - Em função de uma demanda específica detectada em convresas com o parceiro, foi necessário atende-lo com o curso NaMedida Gestão Financeira na Cidade de Salto da Divisa, até então não planejado para o projeto. Informação - Este número surgiu no processo de atendimento no ponto de atendimento onde pelas características dos mesmos foram considerados como informações e não orientações técnicas como previsto para o projeto. Orientação - Foi detectada uma discrepância no número de orientações estabelecido como meta para o projeto em 2014. O número de 1.060 representava o mais dobro das médias dos anos anteriores, por isso, foi feita uma reestruturação no projeto para a adequação, no entanto embora tenha havido o ajuste na métrica, não aconteceu o mesmo no número total. Relatado o problema para a UED, recebemos a conclusão de que se tratava de uma inconsistência do próprio sistema, porém não sendo corrigido em tempo hábil para o fechamento. Palestra - Realizamos em outubro um trabalho de orientação itinerante e este produziu em municípios de menor atuação, uma demanda por oficinas e palestras para os empresários locais. Para atender a esta demanda, realizamos posteriormente ações que no conto geral superaram o planejado para 2014. Missões - Por questões orçamentárias esta missão anteriormente planejada para outro projeto foi realizada via projeto Atendimento que até então não tinha esta ação prevista.

Microrregião Araçuaí: O número de horas de consultorias realizadas excedeu o previsto devido ao atendimento das demandas espontâneas que surgiram ao longo dos trabalhos dos consultores

internos na nova Microrregião (MR) de Araçuaí. A realização não prevista de 01 (um) curso, ocorreu especificamente para atender a demanda da Associação Comercial de Araçuaí, parceiro estratégico nessa cidade, que solicitou a realização de um curso para atender a demanda dos seus associados. As palestras gerenciais foram utilizadas como forma de apresentação e divulgação do SEBRAE/Microrregião (MR) de Araçuaí em 10 (dez) das 13 (treze) cidades que compõem a MR.

Microrregião de Capelinha: Horas - O ponto de atendimento passou por uma reestruturação de equipe, o inviabilizou a execução de algumas ações do Projeto, que estavam pré programadas. A não execução de determinadas ações impossibilita, muitas vezes, a sua execução futura o por não ter disponibilidade de consultores compatíveis com outras atividades na MR. Cursos - O município de Itamarandiba, possui um comercio local bem desenvolvido e uma associação comercial extremamente ativa. Em visita do SEBRAE no município, foi solicitado um curso de Gestão Financeira na Medida. Esse, que foi desenvolvido, pois o tema é de grande importância para a região, além de se considerar o atendimento esta solicitação, como uma efetivação das ações do SEBRAE como fomentador da economia local e parceiro do município. Informações - Tendo em vista o caráter não obrigatório da informações, não foi previsto esta métrica e devido a erro de lançamento foi gerada a inconsistência. Orientações - A inauguração do ponto de atendimento, em sua nova sede, foi no dia 30 de junho/2014 e mesmo, sendo provido de boa estrutura para atendimento e realização dos trabalhos do SEBRAE, o ponto ainda enfrenta algumas dificuldade de visibilidade, principalmente nos primeiros meses de funcionamento. Está localizado no segundo andar do Edifício Cellmax, e devido ao processo de estruturação que passou, ficou um período sem placa de divulgação na fachada do prédio, o que dificultou o conhecimento do público do funcionamento da instituição. Associado a isso, a cidade de Capelinha, notavelmente apresenta topografia muito acidentada e ruas estreitas de via única, principalmente no centro da cidade, onde é localizada a sede da MR. Dessa forma, no inicio das atividade do SEBRAE em Capelinha, houve um fluxo baixo do público, refletindo em um número inferior ao programado de orientações.

Microrregião de Diamantina: Execução financeira - ficou comprometida devido a problemas no pagamento de ações com recursos SEBRAETEC, visto que até o final do ano todas as ações estavam devidamente empenhadas. Horas - como vários projetos SEBRAEtec ficaram sem ser lançados no Financeiro, as suas horas não foram contabilizadas, gerando esta inconsistência. Curso - O numero de cursos ultrapassou o previsto devido a solicitação superveniente de parceiro. Informações - Tendo em vista o caráter não obrigatório da informações, foi previsto apenas um numero aproximado, que foi superado por erro no lançamento.

Microrregião Teófilo Otoni: Horas - Nessa métrica não foram consolidadas outras 246 horas, relativas à consultoria realizada para um grupo de apicultores da região, através do SEBRAETEC..Verificarei junto à UAIS o que ocorreu, já que a consolidação é automática e isso não aconteceu. Cursos - Apesar da previsão para realização de cinco cursos, houve demanda para realização de outros dois, tendo sido providencial o atendimento da mesma. Informação - Entendemos não ser necessária a previsão para atendimento nessa métrica, porém, houve demanda para dezesseis atendimentos na mesma e esses foram formalizados. Orientação - Previmos 2100 atendimentos nessa métrica, mas a demanda foi superior, devido a intensificação de nossas atividades nos últimos dois anos na região.

Microrregião Nanuque: Informação - Por inconsistência no momento de envio do projeto ficou estruturada 01 informação, e por erro de lançamento no ponto de atendimento foram registradas 06 informações, gerando a inconsistência relatada.

Planilha 68: Execução financeira dos projetos Territoriais – REGIONAL CENTRO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Atendimento a empreendedores e empresários da Microrregião Itaúna	582.523	520.992	89%
Atendimento a empreendedores e empresários da Microrregião Divinópolis	809.600	798.486	99%
Atendimento a Empreendedores e Empresários da Microrregião Capital Treinamento	759.077	734.511	97%
Atendimento a empreendedores e empresários da Microrregião Curvelo	158.080	157.005	99%
Atendimento a empreendedores e empresários da Microrregião Capital	4.491.880	4.474.355	100%
Atendimento a empreendedores e empresários da Microrregião São João del Rei	234.162	249.331	106%
Atendimento a empreendedores e empresários da Microrregião Sete Lagoas	185.206	181.397	98%
Atendimento a empreendedores e empresários da Microrregião de Conselheiro Lafaiete	435.200	437.810	101%
Atendimento a empreendedores e empresários da Microrregião Metropolitana	608.080	597.666	98%
Total	8.263.808	8.151.553	99%

Fonte: SME

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. Estes projetos tem por objetivo, assessorar empresários potenciais na identificação de oportunidades de negócios, orientar os candidatos a empresário no planejamento, formalização e implantação de novos empreendimentos e promover a melhoria da gestão empresarial das micro e pequenas empresas de 0 a 2 anos e de mais de 2 anos.

Os recursos destinados a estes projetos foram aplicados na realização de eventos como SEBRAE em Ação 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 Lapidar, Salto em Negócios, Bate Papo com Gustavo Franco, Cadastro Industrial MG 2014/2015, Programa de Inovação 2014, Gestão e Competitividade 2014, Programa de Apoio a Produtividade, 9º FIPEN, Programa de apoio empresarial para o comércio e serviços, campanha de recuperação de crédito - CRC 2014 e o Projeto de desenvolvimento e internacionalização das micro e pequenas empresas do comércio de Belo Horizonte.

No município de Belo Horizonte, ao longo de 2014, também foram realizadas ações conjuntas e complementares, por meio do Convênio de Cooperação Técnica e Financeira, entre o SEBRAE, o SESI/CN e o SESI/RJ, com vistas a melhorar a gestão dos negócios dos Microempreendedores Individuais do setor de alimentação, gerando empreendimentos sustentáveis e promovendo sua consolidação no mercado. O programa finalizou em novembro deste ano e teve 144 empresários do setor capacitados

É importante ressaltar que, dentro das atividades realizadas por estes projetos, foram atendidas 41.035 Pessoas Jurídicas e 13.594 potenciais Empresários.

Ressalto ainda, que as possíveis inconsistências que porventura ocorrerem, serão justificadas posteriormente, após o fechamento dos dados.

No ano de 2014, estes projetos tiveram uma execução superior a 90%, com exceção da Microrregião de Itaúna, que em função do cancelamento de algumas atividades previstas para o ano, teve uma execução de 89%

Referente às metas de atendimento, podemos considerar que os projetos tiveram um desempenho satisfatório que condiz com a execução orçamentária. Algumas inconsistências foram identificadas conforme descrito abaixo:

O projeto da Capital teve duas previsões sem execução, uma na métrica número missões e outra na métrica número de rodadas. Acreditamos que por um erro operacional no momento do lançamento no SIACWEB, ao vincular as ações ao projeto. As ações aconteceram e para minimizar os impactos e/ou evitar futuras ocorrências, foi repassado aos colaboradores, que elas devem ser vinculadas ao projeto responsável pela execução. Para o projeto de São João Del Rei, na métrica missões, acreditamos que houve entendimento equivocado ao realizar o lançamento do sistema, o qual permite informar se a ação é promovida pelo SEBRAE ou se apenas o SEBRAE apoia o acesso do empresário ao evento. As duas missões foram realizadas pelo projeto, porém, vinculadas ao instrumento incorreto. O projeto de Itaúna, teve nesta métrica previsão de duas missões sem execução em função do cancelamento de algumas ações ao longo do ano, conforme citado acima. As instruções para evitar novas ocorrências foram repassadas para os colaboradores da Microrregião.

O projeto da Capital treinamento, teve uma execução inferior na métrica palestras oficinas e seminários, em função da dinâmica da agenda dos instrutores da regional, que foi otimizada, para atender a um número maior de municípios. Já o projeto de Conselheiro Lafaiete, teve uma execução superior ao previsto, por ter optado em realizar atividades de menor carga horária, atendendo assim a um número maior de clientes.

Os projetos de Divinópolis, Itaúna e Conselheiro Lafaiete, executaram sem previsão, o instrumento informação. Acreditamos que no momento de prever a métrica no SGE, foi selecionada a métrica de orientação técnica, que é caracterizada por ser um atendimento mais complexo. Porém, ao longo do ano, a procura também por informações mais básicas aconteceram e o registro foi feito adequadamente considerando assim, execução na métrica informação.. Orientações foram repassadas ao corpo técnico, para evitarmos novas ocorrências.

Curvelo e São João Del Rei, tiveram em seus projetos uma execução superior em horas de consultoria, por conseguirem otimizar a utilização dos recursos e agenda dos instrutores da regional, o que possibilitou atender, um número maior de clientes / público alvo dos projetos

Conselheiro Lafaiete teve uma execução acima do previsto na métrica curso, mas que não trouxe prejuízo ao projeto tendo em vista que foi realizado apenas um curso a mais ao longo de todo ano.

Referente a métrica orientação técnica, o projeto de Itaúna teve uma execução superior ao previsto, em função do aumento na procura de atendimentos mais complexos ao ponto da Microrregião. Isso fez com que o número de fosse superior ao estimado.

As demais métricas que não foram citadas, os números estão de acordo com o parâmetro determinado.

Planilha 69: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - UDT

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Desenvolvimento Econômico em Territórios de Baixo Dinamismo	150.000	182.841	122%
Desenvolvimento Econômico Territorial em Áreas Impactadas por Grandes Investimentos.	80.000	65.922	82%
Desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas da Região de Atuação da Mineradora Manabi	640.000	0	0,0%
SEBRAE MG no Desenvolvimento e Fortalecimento do Segmento de Negócios Sociais	106.932	11.410	11%
Inovação e Fortalecimento das MPEs de Conselheiro Pena Atingidas pelas Chuvas de Dezembro 2013	70.500	70.015	99%
Desenvolvimento Econômico Territorial em Regiões Urbanas de Baixa Renda Belo Horizonte Juiz de Fora	255.391	209.447	82%
Total	1.302.823	539.635	41%

Fonte: SME

O projeto **Desenvolvimento Econômico em Territórios de Baixo Dinamismo** foi, depois de aprovado pelo SEBRAE Nacional, substituído pelo projeto “Desenvolvimento Econômico Territorial em Regiões Urbanas de Baixa Renda em Belo Horizonte e Juiz de Fora”.

Acredita-se que estornos que precisavam ser feitos para o novo projeto "Desenvolvimento Econômico Territorial em Regiões Urbanas de Baixa Renda Belo Horizonte Juiz de Fora" não foram feitos em tempo, gerando uma execução financeira acima do previsto neste projeto e uma execução abaixo do previsto no novo projeto. Também, por motivos de cunho administrativo-financeiro não se conseguiu encerrar este projeto em tempo, o que ocasionou diversos lançamentos errados. Também a estrutura do projeto, agora no modelo proposto pelo SEBRAE Nacional, mudou e, por consequência, também as métricas.

O projeto **Desenvolvimento Econômico Territorial em Áreas Impactadas por Grandes Investimentos** tem o objetivo de fomentar o Desenvolvimento Econômico Territorial nas áreas abrangidas pelas regionais Zona da Mata e Rio Doce, especificamente na região de Muriaé e Aimorés, através de elaboração de abordagem metodológica para se trabalhar as expectativas e oportunidades locais.

Como resultado dos trabalhos, foram realizados estudos, pesquisas e levantamento de dados por meio de entrevistas com empresários, lideranças e diversos atores das regiões de Muriaé e Aimorés sobre as potencialidades de cada uma destas localidades.

Sobre a execução financeira, o projeto não precisou de todos os recursos. Quanto às metas físicas, neste projeto foram previstas 322 horas de consultoria referentes aos trabalhos de elaboração de proposta metodológica nos municípios de Muriaé e Aimorés.

Os trabalhos foram realizados integralmente nas duas regiões e as horas de consultoria previstas foram executadas, porém as mesmas não foram registradas no sistema, mas podem ser comprovadas através das notas fiscais e relatórios referentes a este projeto.

Sobre o projeto **Desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas da Região de Atuação da Mineradora Manabi**, este ainda não iniciou, pois a Mineradora Manabi estava aguardando a licença ambiental para podermos dar seguimento aos trabalhos.

O objetivo do projeto de **Desenvolvimento e Fortalecimento do Segmento de Negócios Sociais** é de fomentar o desenvolvimento dos negócios sociais na região do Triângulo Mineiro, Minas Gerais, prover conhecimento sobre o tema e ofertar soluções de capacitação, inovação e mercado aos empreendedores.

Pretende-se mapear os empreendedores de negócios sociais da região do Triângulo Mineiro, qualificar os empreendedores de negócios sociais, aproximar os empreendedores do ecossistema formado por incubadoras, aceleradoras, investidores e a academia, além de fomentar o intercâmbio e a aquisição de conhecimentos tanto para os empreendedores quanto para os gestores do Sebrae MG.

Devido a questões burocráticas não foi possível fazer em tempo todas as contratações e eventos necessários para cumprir com as metas estabelecidas para este ano. Vale resaltar que o projeto iniciou somente na segunda parte do ano.

Por se tratar de um assunto relativamente novo para o sistema Sebrae, aconteceu, no dia 12/12/2014, um “Workshop de conceituação dos Negócios Sociais para o SEBRAE/MG”, o qual contou com a presença de 21 pessoas, dentre elas colaboradores, gerentes e consultores.

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. Dentro deste contexto os desastres relativos às inundações/enchentes representam, segundo um mapeamento nacional, 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.

Situações adversas como essas, alheias à vontade do empresário, muitas vezes são motivo de desânimo ou até da desistência de manter ou progredir com seu empreendimento. É, portanto, necessário que sejam ofertados projetos e/ou programas de inovação e de fortalecimento econômico para auxiliar na recuperação dessas empresas.

O SEBRAE atendeu, nestas situações, principalmente com o projeto ‘Plantão Solidário’, em parceria com o CRCMG. 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. Diversos projetos foram pensados, discutidos e apresentados ao SEBRAE Nacional, mas nenhum deles vingou.

Por isto surgiu a ideia simples de usar, de forma e abordagem diferenciada, os produtos/soluções do SEBRAE, mas focado em quem realmente foi afetado pelas chuvas.

Com a implantação do projeto espera-se promover 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.

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, por meio de soluções/produtos do SEBRAE, além de aumentar a competitividade das

empresas que aderiram ao projeto, com foco na reposição de marca e da imagem e na consolidação no mercado.

Apesar do projeto ter começado somente em setembro, foram atendidos 44 pequenos negócios e 116 participantes.

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.

Pretende-se 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.

Em Belo Horizonte foi realizado um estudo para conhecimento e informação qualificada sobre os territórios: Alto Vera Cruz, Granja de Freitas, Taquaril e Conjunto Taquaril. Com este estudo pudemos levantar as necessidades deste território e lançar o desafio de “Como reter o consumidor residente na região, fazendo que seus gastos pessoais e familiares sejam realizados no varejo local e não migrem para as regiões centrais, outros bairros ou shoppings?”.

Já em Juiz de Fora iniciou-se um diagnóstico para implementar o projeto de desenvolvimento econômico territorial na região dos bairros da Vila Ideal.

O projeto contemplou 56 pequenos negócios, 164 potenciais empresários e contemplou 1.276 participantes em palestras, oficinas e seminários.

Sobre execução financeira, acredita-se que estornos que precisavam ser feitos no novo projeto "Desenvolvimento Econômico em Territórios de Baixo Dinamismo" não foram feitos em tempo, gerando uma execução financeira abaixo do previsto neste projeto e uma execução acima do previsto no novo projeto.

Quanto às metas físicas, o projeto, aprovado pelo SEBRAE Nacional em julho/agosto, contempla duas regionais (Belo Horizonte e Juiz de Fora), mas se iniciou, independentemente da aprovação, mais cedo em Belo Horizonte, que já possuía alguma experiência com este tipo de projeto. Em Belo Horizonte a maioria das ações previstas foram executadas. Em Juiz de Fora, onde ainda não há esta expertise, houve a necessidade de contratar um consultor que pudesse mapear, junto com a equipe local e também com lideranças locais, as ações. Estas só poderão ser exploradas em 2015.

Planilha 70: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - EFG

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Desenvolvimento de Competências Empreendedoras e Ensino Médio EFG Diurno	2.617.941	2.439.261	93%
Empreendedorismo e gestão de negócios para jovens do Núcleo de Empreendedorismo Juvenil - Plug MG	456.338	433.078	95%
Empreendedorismo e Gestão de Negócios curso Noturno EFG	17.261	15.695	91%
Desenvolvimento e expansão da metodologia de ensino do Sistema de Formação Gerencial EFG	31.101	28.032	90%
Projetos Extracurriculares da Escola de Formação Gerencial	141.714	128.013	90%
Total	3.264.355	3.044.079	93%

Fonte: SME

A Unidade Sistema de Formação Gerencial é responsável pela gestão dos projetos da Escola de Formação Gerencial (EFG) e atividades de interface com outras 15 escolas parceiras, nos Estados de Minas Gerais e Maranhão.

Importantes iniciativas de melhoria na EFG foram iniciadas, com o objetivo de tornar a escola mais moderna e em consonância com os anseios do seu público alvo. Tais iniciativas conferem, também, ao Sistema de Formação Gerencial uma grande aderência com o direcionamento estratégico do SEBRAE/MG.

Em 2014, 570 alunos adquiriram conhecimentos de empreendedorismo nos cursos da EFG-BH e Núcleo de Empreendedorismo Juvenil (NEJ) e mais de 90% do orçamento foi executado, proporcionando resultados sensacionais!

Após 20 anos de fundação, a EFG-BH logrou o inédito título de melhor estande na Feira de Empresa Simulada na cidade de Nova York, com um estande 100% planejado pelos alunos sob orientação dos profissionais da escola. Outros resultados também foram destaques como: inédita participação da Feira de Empresa em Essen (Alemanha) com um volume de vendas da ordem 127.000 Euros e 200 pedidos de vendas, implementação do projeto de gotejador ecológico, desenvolvimento do projeto Sarau com grande parte dos seus insumos reciclados, implementação e gestão do novo site acadêmico (mais dinâmico e contemporâneo), execução de 32 iniciativas de formação empreendedora como visitas técnicas à FIAT, Rede Globo, Porto Seco, dentre outras.

Como destaques de inovação em 2014, apontamos duas iniciativas, sendo:

- 1- Implementação o EFG *Business*, um desafio sobre empreendedorismo que simulou problemas do mercado real e que envolveu todos os alunos da escola para a melhor solução fosse encontrada.
- 2- Fomos a primeira escola privada do país a implementar a Educação Financeira como disciplina e sua matriz curricular. Uma metodologia inovadora que envolve, inclusive, palestras para familiares dos alunos.

2014 foi o ano, no qual a EFG consolida sua aderência ao direcionamento estratégico do SEBRAE/MG, expressos na sua missão, visão e mapa estratégico, quando contribui para o fomento do empreendedorismo na formação de jovens empreendedores, se propõe a ser uma referência em educação empreendedora no ensino de nível médio e espelha em suas iniciativas os objetivos estratégicos nas diversas perspectivas do mapa estratégico como: “ampliar práticas de

sustentabilidade”, “promover orientação para o mercado”, excelência no atendimento com foco para o cliente”, dentre outros.

Para 2015, os desafios são ainda maiores. Contudo, as expectativas de bons resultados são também ainda melhores!

Planilha 71: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - UEEC

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Desenvolvimento do empreendedorismo e criação de novas empresas na cidade de Santa Rita do Sapucaí	20.000	19.677	98%
Total	20.000	19.677	98%

Fonte: SME

O projeto Cultura Empreendedora e Inovação em Santa Rita do Sapucaí tem como objetivo disseminar e fomentar a cultura empreendedora para jovens e potenciais empreendedores no ensino fundamental, médio e superior e formalizar o apoio às incubadoras de empresas da cidade de Santa Rita do Sapucaí, com o propósito de gerar novas empresas e emprego e renda para o município.

As principais ações e resultados de destaque do projeto foram: Seminário de empreendedorismo, graduação das empresas do Vale da Eletrônica, capacitação dos professores no Programa Cultura Empreendedora em parceria com a prefeitura municipal e a ação Cidade Criativa Cidade Feliz.

Em relação à execução financeira o projeto aplicou 98% do recurso. As metas de atendimento foram atingidas dentro do planejado e em congruência com o investimento financeiro executado do projeto.

O projeto caminha para o terceiro ano de execução e foi proposto para o próximo ano, o que representa sua percepção de identificação com os objetivos e planejamento estratégico para a disseminação da cultura empreendedora no município. Os parceiros envolvidos no projeto são comprometidos com os objetivos e buscam o desenvolvimento de novos negócios como estratégia.

Planilha 72: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - UAIE

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Atendimento de Orientação e Formalização	5.138.106	4.556.375	89%
Atendimento Digital	756.400	734.278	97%
Total	5.894.506	5.290.653	90%

Fonte: SME

O projeto **Atendimento de Orientação e Formalização** tem como objetivo promover a competitividade empresarial e longevidade de novos empreendimentos, por meio dos produtos e serviços oferecidos a distância. Tivemos como grandes resultados o atendimento a **29.251** empresas formais e **35.874** potenciais empresários.

A orientação para o MEI teve, novamente, grande destaque. Foram produzidos materiais e conteúdos para dar apoio no atendimento deste público, como a cartilha “Dicas de sucesso: negócios de alimentação”.

Cerca de 90% da execução física de PJ deste projeto é de responsabilidade da Central de Relacionamento.

O resultado da execução foi favorável. A divergência no percentual de informações deve-se ao número de ligações recebidas durante a Feira do Empreendedor onde o cliente era direcionado para realizar a inscrição no site. O indicador de qualidade apurado através da pesquisa T2 ficou em **87%** e o grau de aplicação dos produtos indicados **81%**.

A PLATINA que abrange CRM e portal e foi desenvolvido ao longo do ano, sendo trabalhadas as ações de validação de processos, definição de estratégias e articulação com as unidades internas. Foi realizado um piloto de utilização da ferramenta no PA de Montes Claros onde foram registrados **721** atendimentos.

Em abril, a Feira do Empreendedor ofereceu oportunidades para estimular o potencial empresário, potencial empreendedor, MEI e o empresário de micro e pequenas empresas na criação e ampliação da competitividade dos seus negócios. O evento recebeu **21.519** visitantes e promoveu **18.989** capacitações. Não foi prevista a meta de rodada de negócios, porém foi realizada uma durante a Feira o que gerou a divergência entre o previsto e o realizado.

Na edição 2014 do Prêmio MPE Brasil, Minas Gerais foi o segundo estado com o maior nº de empresas inscritas. Foram **8.891** participantes, superando a meta de 2013. Concluíram o ciclo de premiação **1.441** empresas, percentual **24%** inferior a 2013. Dezesseis empresas mineiras estiveram na final da etapa estadual da premiação que destaca as melhores práticas de gestão de micro e pequenas empresas.

Já no Prêmio Sebrae Mulher de Negócios, **721** empreendedoras se inscreveram, número três vezes maior que 2013 e **5** foram selecionadas como finalistas na etapa estadual.

Ações do Projeto de Atendimento Digital (diagnóstico empresarial) foram lançadas equivocadamente no projeto de atendimento de orientação gerando um percentual de horas de consultoria superior.

Até o final do ano foi executado **89%** do orçamento total do projeto. O Sebrae NA enviou recurso para realização das Oficinas SEI que não foram utilizados na sua totalidade e para a Central de Relacionamento que aplicou apenas parte do recurso em programas motivacionais e melhorias na estrutura.

O objetivo do Projeto de **Atendimento Digital** é atender virtualmente os clientes dos 853 municípios do Estado, através de aplicativos, jogos, sites, redes sociais, ferramentas online e serviços interativos.

Em 2014, o Projeto de Atendimento Digital realizou 734.874 atendimentos por downloads na Biblioteca Digital, transmissão online de eventos, atendimento virtual de clientes e consultorias online. Cadastramos 137.623 novos clientes pessoas físicas e 15.721 novos clientes pessoas jurídicas em nosso site.

O número de informações ultrapassou a meta prevista em 1.655% em função da estratégia de segmentação aplicada no segundo semestre, visando ampliar o relacionamento com os clientes pelas redes sociais e por meio de campanhas de folders eletrônicos.

Na quantificação do público-alvo realizamos o atendimento a 34.921 pessoas jurídicas e 125.886 potenciais empresários. Foram contabilizados 15.678.840 pessoas atingidas pelo site, redes sociais e blog.

O orçamento de R\$ 756.400 foi executado em 97% da sua totalidade, até Dezembro de 2014.

O site de atendimento se consolidou em 2014 se destacando muito nos mecanismos de busca e gerando 55% mais atendimentos a PJ e 48% mais atendimentos a PF que em 2013. O site de atendimento obteve 1.511.319 acessos enquanto o site de Minas no Sebrae Nacional gerou 343.310 acessos.

O envio de 11.789.451 e-mails marketing de forma organizada e segmentada.

Na Biblioteca Digital atendemos 28.778 Pessoas Jurídicas e 155.402 Pessoas Físicas. A consultoria online com especialistas atingiu 2.275 Pessoas Jurídicas e 2.235 Pessoas Físicas. Para finalizar, foram respondidos 397 e-mails de ouvidoria, realizamos 5.047 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 370988, com 7.800 comentários respondidos. Já no Facebook totalizamos mais de 69 mil seguidores em nossa fanpage. No Twitter atingimos mais de 15.900 mil seguidores. No canal do Youtube foram 739.117 visualizações dos vídeos.

Como inconsistências foram lançados erroneamente 6 cursos e 3 palestras em nossos projetos. As consultorias atingiram 368% de execução em função da ampliação e alteração na metodologia de consultorias online disponíveis.

Destacamos o desenvolvimento dos 3 jogos virtuais e do sistema do projeto Elos; desintegração do Siacweb e integração com webservices; melhoria da performance do site de atendimento nos mecanismos de busca com campanhas segmentadas de folders eletrônicos; adequação da metodologia de Atendimento Online x Consultoria Online; desenvolvemos o novo cadastro para o site e mobile com visual atrativo e foco em pessoas jurídicas; iniciamos a reformulação da home page do site de Atendimento para o modelo do Sebrae Nacional; comitê de gestão dos conteúdos do site entre Comunicação e Atendimento.

Planilha 73: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - ELOS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
ELOS - Regional Sul	193.540	179.915	93%
ELOS - Regional Rio Doce	111.940	101.760	91%
ELOS - Regional Triângulo	152.720	151.195	99%
ELOS - Regional Zona da Mata	10.410	9.817	94%
ELOS - Regional Norte	61.320	61.180	100%
ELOS - Regional Centro	151.280	149.107	99%
Elos - Coordenação Estadual UAIE	744.431	697.330	94%
Total	1.425.641	1.350.304	95%

Fonte: SME

O projeto Elos tem como linhas mestras a intensificação do atendimento presencial e individual para as microempresas e MEIs, com foco no mapeamento de demandas de gestão e de continuidade de atendimento (fortalecimento do relacionamento com os clientes), de desenvolvimento territorial e de atuação do SEBRAE/MG na proposição de políticas públicas.

O contato direto com essas empresas, permitiu a identificação in loco, das dificuldades gerenciais e proposição de soluções do Sebrae disponíveis que possam contribuir para aprimorar a gestão empresarial destes pequenos negócios. Além disso, a abordagem possibilitou o levantamento de sugestões para proposição de políticas públicas adequadas às necessidades desses empreendimentos. A coleta de dados permitiu a elaboração de relatórios sobre a realidade dos pequenos negócios participantes, por município atendido.

Foram atendidas 62.334 empresas, totalizando 63.350 orientações técnicas em 412 municípios, localizados em 41 microrregiões do estado de Minas Gerais. Os setores atendidos foram agronegócio (0,06%), indústria (8,7%), comércio (61,92%) e serviços (29,31%). Os atendimentos foram realizados por cerca de 90 assistentes contratados especificamente para atuação no projeto em campo.

Com um custo médio de R\$ 68,84 por atendimento, o projeto Elos contribui de forma definitiva para o aumento da capilaridade de atuação do Sebrae no estado de Minas Gerais, tendo atuado em 48% do número total de municípios.

O perfil dos clientes atendidos no projeto são homens de 30 a 50 anos de idade, com ensino médio e proprietários dos empreendimentos. 63% dos empreendimentos são microempresas e 37% são microempreendedores individuais do setor comércio, com mais de 5 anos de existência e com até 2 funcionários. Os principais aspectos que necessitam de melhoria na gestão dos negócios abrangem Mercado e Finanças.

Com relação ao levantamento sobre os aspectos de políticas públicas, os empreendedores apontaram a necessidade de reduzir impostos e taxas, melhorar a segurança pública local (mesmo em cidades muito pequenas) e aumentar investimentos públicos em infraestrutura.

Como oportunidade de atuação do Sebrae, os empreendedores apontaram que não estão preparados para emissão do E-social, não tem conhecimento sobre o processo de vendas para o Governo e não tem informações sobre o tratamento diferenciado que Estado e Prefeituras tem que garantir às microempresas e MEIs.

O orçamento previsto foi executado dentro do programado.

Planilha 74: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - UAIS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Extensionismo Tecnológico	1.218.154	1.114.902	92%
Incentivo a Inovação	1.104.277	903.519	82%
Soluções Tecnológicas	436.800	419.735	96%
Ambiente de Inovação Para Empresas de Base Tecnológica de Itajubá	1.349.996	1.251.950	93%
Prêmios da Unidade de Acesso a Inovação e Sustentabilidade	945.000	882.716	93%
Total	5.054.227	4.572.823	90%

Fonte: SME

Extensionismo Tecnológico

Com relação à parceria com o programa AMITEC do IEL/MG tivemos os seguintes atendimentos:

- 1) Vitaessência Ind. Com. Cosméticos – BPF ANVISA – Fundação Biominas
- 2) Alva Cosméticos – ISO 17025 – Fundação Biominas
- 3) Sancout Tecnologia Eletrônica – Design de Equip. Eletrônico - AISRS
- 4) Nunes Braga Com. Roupas – Campanha Digital – FUMSOFT
- 5) Imprimatur - Consultoria Tecnológica de Processos – Senai CECOTEG
- 6) AG Energia. – Atualização Modelo de Negócio – Senai CECOTEG
- 7) KMMD – Consultoria de Processos – Senai CECOTEG

Em relação ao orçamento do projeto tivemos a aplicação de mais de 60% em atividades de consultoria SEBRAEtec (AMITEC e ALI). O aumento das metas físicas deveu-se a contabilização das atividades do AMITEC/ALI na sede.

Incentivo à Inovação

PII – Programa de Incentivo à Inovação: Continuidade dos programas Arranjo Montes Claros (UFMG, FACIT, FUNORTE e Unimontes), UFMG, UNIFEI, FUNED.

Lançamento do programa na UFOP com realização do evento de lançamento com a participação de 500 pesquisadores e estudantes.

Destaque para o lançamento do livro Arranjo Montes Claros (UFMG, FACIT, FUNORTE e Unimontes) ocorrido em novembro com a divulgação das 16 tecnologias desenvolvidas.

Gestão SEBRAEtec: Realização de 04 seminários nas temáticas sustentabilidade, inovação, design para divulgação do programa SEBRAEtec para o público final.

Destaque para a contratação de mídia (peças veiculação e dois filmes) para divulgação do programa em TV aberta e aeroportos do Estado durante os meses de agosto e setembro.

Não foram desenvolvidas atividades do Programa Inventiva em 2014, devido a questões burocráticas junto a FAPEMIG. Este fato foi o responsável pela execução financeira de 82% neste projeto.

O aumento nas metas físicas deveu-se ao início do desenvolvimento das consultorias do PII na UFOP.

Soluções Tecnológicas

O Programa Via Design desenvolve ações e metodologias para as micro e pequenas empresas atendidas nos projetos coletivos e individuais. Um destaque em 2014 foi o desenvolvimento da marca para o Projeto Coletivo de Moda Íntima de Juruáia bem como todo o projeto de design de ambiente da loja inaugurada em 18 de setembro em Ribeirão Preto. Outro destaque é a marca território – Região do Queijo da Canastra.

Para o melhor entendimento das demandas de design pelas regionais foi desenvolvido um documento – “Referenciais para Serviços de Design”. O conteúdo desse documento foi desenvolvido dentro de uma parceria entre SEBRAE/MG e Sebrae Nacional e será disponibilizado em 2015 para todos os técnicos de microrregião.

No SEBRAEtec a temática design foi responsável pela execução de 315 projetos com o investimento de R\$ 2,5 milhões.

O Programa Alimentos Seguros – PAS foram desenvolvidos 61 projetos SEBRAEtec com o investimento de R\$ 800 mil.

Ambiente de Inovação Para Empresas de Base Tecnológica de Itajubá

O objetivo proposto de aumentar o faturamento e o desenvolvimento tecnológico de produto e processos das empresas de base tecnológica de Itajubá foi alcançado de acordo com a principal atividade do projeto:

- 1) Desenvolvimento de consultorias tecnológicas para projetos de inovação: apoiamos mais de 30 projetos de inovação através do Programa SEBRAETEC e grande parte das empresas aumentaram sua produtividade e lucratividade.

Prêmios da Unidade de Acesso a Inovação e Sustentabilidade

O Prêmio SEBRAE MG de Práticas Sustentáveis tem como objetivo reconhecer, difundir e incentivar o desenvolvimento de projetos e/ou práticas sustentáveis nas Microempresas e Pequenas Empresas de Minas Gerais, como instrumento de transformação socioeconômico deste segmento. É um estímulo à inovação tecnológica e à busca de novas posturas e procedimentos capazes de mudar a vida das micro e pequenas empresas no sentido de torná-las mais eficientes, rentáveis e ecologicamente sustentáveis. Em sua terceira edição, o Prêmio foram 193 inscrições, 10 finalistas e 4 destaques dos mais diversos setores econômicos como retíficas, sorveterias, fazendas, confecções e etc. As atividades realizadas para tornar o Prêmio possível foram: reformulação e adaptação do hotsite para receber as inscrições, desenvolvimento de material de divulgação, stand na Feira do Empreendedor, realização dos diagnósticos tecnológicos e banca julgadora e cerimônia de premiação.

O Prêmio SEBRAE Minas Design tem o objetivo de estimular micro e pequenas empresas a utilizarem o design como diferencial competitivo. Na quarta edição, foram inscritos 436 projetos de profissionais e estudantes de design relacionados aos segmentos de Bijoux e acessórios de moda com pedras, rochas, gemas e resíduos minerais; Design de impacto social; Design de Serviços; Embalagem para produtos do agronegócio mineiro; Brinquedos, móveis infantis e utensílios domésticos em eucalipto; e Resíduos. Esses segmentos foram escolhidos em função da necessidade apontada por setores apoiados pelo SEBRAE/MG no estado. Dos 436 projetos inscritos, 86 foram classificados, 24 finalistas e tivemos 10 projetos vencedores. Os projetos finalistas serão divulgados no catálogo 2014 do Prêmio SEBRAE Minas Design e participaram da Mostra do Prêmio SEBRAE Minas Design, em Belo Horizonte. Os profissionais e estudantes vencedores também participarão, em maio de 2015, de uma missão internacional organizada pelo SEBRAE/MG para a Semana de Design de Nova York.

Planilha 75: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - UAMRI

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Oportunidade de Mercado	528.000	516.428	98%
Total	528.000	516.428	98%

Fonte: SME

O Projeto **Minas Franquia** tiveram 39 franqueadoras lançadas no mercado mineiro, sendo 52 unidades franqueadas vendidas, gerando um total de R\$7.000.000,00 de novos negócios gerados. Foram realizados 140 atendimentos individuais, 03 cursos com 65 participantes, 09 Mostras de Franquias com 65 franqueadoras, 04 missões técnicas com 34 participantes, 09 palestras sobre o tema franchising 1339 participantes. Participação em um Congresso internacional de franquias nos

EUA, 53ª Convenção da IFA. A meta física foi realizada, porém lançado pelas áreas de atendimento da ponta.

No ano de 2014 na **Central de Negócios** foram realizadas 04 palestras de sensibilização para os segmentos: material de construção em Belo Horizonte, móveis em Piumhi, marcenaria em Viçosa, açougueiros em Santos Dumont.

Foi realizado o **V Encontro Nacional das Centrais de Negócios** em Belo Horizonte no Minas Tênis, contou com a participação de 560 participantes de centrais de todo o Brasil.

No E-commerce, Foram realizados 3 encontros em Minas Gerais: Juiz de Fora , Belo Horizonte e Uberlândia

O projeto **Comércio Justo** – Inserção de mais uma marca café torrado e moído certificado no mercado nacional. Já temos no total 4 marcas de café. Participação das duas principais feiras internacionais de café. Foram exportados mais de 306 containers gerando mais de R\$ 49 mi. No projeto Poços Cidade de Comércio Justo, a estratégia de atuação consistiu em consolidar o título recebido, através da implementação de ações que promovessem o conceito de Comércio Justo, a comercialização e o consumo destes produtos. Destacamos as seguintes ações: “FAIR TRADE BREAKFAST”, Agenda de Relacionamento com os principais fornecedores de produtos certificados no Brasil (café, mel, castanhas, suco de frutas) e produtores de vinho do Chile e Argentina. Participaram dessa Agenda potenciais compradores desses produtos localizados em Poços e região, Participação de eventos institucionais com exposição e degustação de produtos, Participação no encontro mineiro de hotelaria com stand e palestras, realização de eventos em outubro em comemoração a SEMANA MUNICIPAL DE COMÉRCIO JUSTO e ao 2º aniversário da declaração. Nesse evento tivemos a realização de palestras relacionadas ao tema e segunda exposição de produtos certificados.

Planilha 76: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento Territorial - UASF

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Remessas e capacitação para emigrantes brasileiros e seus beneficiários em Minas Gerais	125.000	112.997	90%
Total	125.000	112.997	90%

Fonte: SME

O Projeto Remessas, com o objetivo promover condições para a melhoria do acesso ao crédito e gerar informações e conhecimento para o aprimoramento da gestão de empresas oriundas de remessas, em 2014 concluiu suas ações nos municípios: Tarumirim, Engenheiro Caldas, Capitão Andrade, Pescador, São José do Divino e Itabirinha.

Foram realizados 12 cursos do portfólio do SEBRAE MG, atendendo a 100 e 50 potenciais empresários. Além das capacitações, foram atendidas 40 empresas em consultorias gerenciais.

A Caixa Econômica Federal, como contrapartida, somente no ano de 2014, aplicou aproximadamente R\$ 300 mil em ações de capacitação destinadas aos empreendedores e potenciais empreendedores daqueles municípios. Esta parceria contribuiu para o alcance das metas físicas do Projeto, computadas para o SEBRAE/MG, através da Regional Rio Doce.

As ações do Projeto Remessas em 2014 possibilitaram ao SEBRAE/MG fortalecer as parcerias locais, através do atendimento ao público alvo e a instituições empresariais nos municípios, o que proporciona um melhor ambiente para ações e parcerias futuras.

Os resultados previstos para as metas físicas do projeto foram atingidos. As inconsistências apresentadas nos relatórios de controle devem-se a um erro na consolidação dos lançamentos das metas. No momento em que foi verificado o erro, a integração/consolidação dos lançamentos já havia ocorrido, não sendo mais possível realizar alterações.

Em 2015 o Projeto contará, somente, com ações de disseminação dos resultados, conforme acordo institucional com os parceiros Caixa e BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento).

2.3.1.2.2 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 Indústria Unidade Atendimento Coletivo Agronegócio
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.

Planilha 77: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços - UACCSA

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Artesanato - Levantamento de dados para proposição de novos projetos	40.000	35.375	88%
Total	40.000	35.375	88%

Fonte: SME

Conforme o MDIC – Ministério de Desenvolvimento de Indústria e Comércio para o Exterior, o artesanato movimenta no país 28 bilhões de reais ao ano e há 8,5 milhões de brasileiros que vivem da atividade. Em Minas Gerais, estima-se 500 mil pessoas envolvidas no segmento, da produção à comercialização. (Dados de 2002)

O SEBRAE/MG atua nesse importante setor há mais de 15 anos, se tornando hoje uma referência em todo o país e se destacando pela geração de resultados significativos para todos os envolvidos na cadeia produtiva do artesanato. Em 2014, a carteira de projetos do setor de Artesanato totalizou 15 projetos, sendo 14 finalísticos e 01 de atividade interna, alinhados à estratégia de atuação por tipologia/conceito e/ou categoria. Os projetos alcançaram resultados significativos, possibilitando a geração de novos negócios para os artesãos mineiros, juntamente com o lançamento do catálogo de Decoração e Utilitários.

Durante a Copa do Mundo foi instalada a Loja Brasil Original, uma estratégia para divulgação e comercialização de artesanato brasileiro, com foco no público local e internacional, em parceria com o SEBRAE Nacional. Instalada no shopping Pátio Savassi, local de maior fluxo turístico de Belo Horizonte, durante 45 dias, a loja recebeu mais de 62 mil visitantes, com um volume de venda superior a 11 mil peças produzidos por aproximadamente 400 artesãos de todo o estado.

Também como forma de ampliação de mercado, o SEBRAE/MG apoiou a participação de artesãos à diversas feiras em várias partes do país, com destaque para a Paralela e a Craft, em São Paulo.

Em setembro foi realizado o projeto Comprador, na região da Trilha dos Inconfidentes, em parceria com a APEX, Centro Cape e SEBRAE Nacional, com objetivo de promover a internacionalização do artesanato mineiro. Os artesãos receberam sete compradores internacionais, (Estados Unidos, França e Suíça), que tiveram acesso aos produtos, formas de produção/comercialização e organização de processos nas unidades produtivas em São João Del Rei, Prados, Resende Costa, Santa Cruz de Minas e Tiradentes.

Algumas ações dos projetos foram destaque em diferentes mídias, como o programa Terra de Minas, da rede Globo, que divulgou o projeto de Capim Dourado em Presidente Kubitschek, associando o artesanato ao turismo e à gastronomia.

Justificativas de inconsistências em execução das metas físicas

Os projetos Artesanato Têxtil em Ipanema e Artesanato de Prata e Gema em Santo Antônio do Leite previram ações de missões/caravanas na rubrica de Acesso a Eventos Promovidos por Terceiros, porém algumas missões foram lançadas e consolidadas, indevidamente, como Promoção e Acesso a Eventos do SEBRAE.

No projeto Artesanato de Bagaço de Cana em Conceição das Alagoas foram previstas e realizadas duas missões, porém, devido a erro de sistema somente uma foi contabilizada.

O projeto Artesanato de Fibras em Maria da Fé teve uma demanda por duas palestras que não foram previstas, porém tais ações aperfeiçoaram o aprendizado e a integração do grupo.

O projeto Artesanato de Cerâmica de Tradição em Minas Novas e Turmalina teve cinco missões/caravanas previstas para Acesso a Eventos promovidos por Terceiros. Três delas não foram realizadas devido a problemas de articulação e troca do gestor responsável pela região e outra, apesar de realizada, foi lançada, indevidamente, como Promoção e Acesso a Eventos do SEBRAE.

Justificativas de inconsistências em execução das metas financeiras

Como forma de garantir a participação em feiras com menor custo e melhor localização, realizou-se a antecipação da compra de espaço físico de seis eventos que irão ocorrer no ano de 2015, totalizando em R\$ 357.080,38. Apesar das feiras terem sido pagas em 2014, este recurso orçamentário será previsto para o exercício do ano de sua ocorrência, o que gerou um saldo nos projetos Integração do Setor Artesanato, Artesanato de Prata e Gemas em Santo Antônio do Leite e ExpoArt Minas Gerais – Comercialização e Divulgação do Artesanato Mineiro.

O projeto Artesanato de Fibras em Maria da Fé teve uma execução financeira abaixo do previsto, devido a uma pesquisa realizada pela empresa licitada para eventos do SEBRAE, não necessitando de recursos previstos no projeto.

O projeto Artesanato de Capim Dourado em Presidente Kubitschek estava com a execução financeira comprometida, porém no final do ano de 2014 foi realizada uma missão para a Feira Nacional de Artesanato e, a Unidade de Licitação Contratação e Prestação de Contas não contabilizada no período.

O projeto Levantamento de Dados para Novos Projetos, não teve sua meta financeira alcançada, pois, com a Feira Nacional de Artesanato e as vendas de final de ano, os últimos diagnósticos solicitados não poderiam ser atendidos por indisponibilidade de agenda dos artesãos interessados. Por esse motivo, esses diagnósticos serão realizados em 2015.

Planilha 78: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços - UACIN

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Mapeamento de oportunidades das empresas do setor industrial geradoras de resíduos no estado de MG	33.422	33.422	100%
Total	33.422	33.422	100%

Fonte: SME

O projeto **Mapeamento de Oportunidades das Empresas do Setor Industrial Geradoras de Resíduos no Estado de MG** foi pensado no intuito de atender os diversos setores da indústria mineira. A taxa de crescimento da produção de resíduos sólidos no Brasil aumenta em proporções maiores que a taxa populacional e a disposição de grande parte desses resíduos se dá de forma inadequada. No entanto, o país vem se destacando no cenário mundial com expressivos índices de reciclagem. Atualmente, a indústria de reciclagem de resíduos sólidos no Brasil é alimentada pelos grandes volumes de matéria prima resultantes do trabalho precário dos catadores nas ruas, pela coleta seletiva realizada pelos catadores organizados e pelo reaproveitamento dos co-produtos gerados pelas indústrias em seus próprios processos produtivos ou por terceiros. A maioria das empresas atua na informalidade e inclui: indústrias recicladoras, depósitos de sucata e organizações de catadores. No que se refere ao total de empregos gerados na atividade, o setor formal da

reciclagem ocupa 182 mil pessoas, destacando-se as empresas de reciclagem de plásticos (52,48%), seguidas pelas de papelão (17,53%), papel (10,89%), metálicas (9,92%), madeira (6,56%) e vidro (2,63%) (Abrelpe, 2006).

A reciclagem é uma oportunidade de faturamento, redução de custos e de novas oportunidades de negócio. O projeto propõe o mapeamento de oportunidades baseado em negócios sustentáveis, onde inclui uma nova lógica de relações entre as empresas geradoras de resíduos e o setor de reciclagem, fundamentadas nos princípios do desenvolvimento sustentável de aumento de geração de renda e qualidade de vida, inclusão social e uso sustentável dos recursos naturais. Em 2013, iniciou um diagnóstico ambiental do setor confeccionista de Divinópolis. O polo confeccionista de Divinópolis é o maior do interior de Minas Gerais e agrupa mais de 1200 indústrias em sua cadeia produtiva, incluindo lavanderias, estamparias, confecções, entre outros. O estudo teve como objetivo: verificar o nível de desperdício de matéria-prima e de energia dessas confecções; verificar o nível de conscientização do empresariado do setor confeccionista a respeito da aquisição de matéria prima ecologicamente correta e que tenha menor impacto ambiental; propor alternativas para reduzir o desperdício de matéria prima e de energia dessas confecções; e refletir sobre os resultados levantados e suas implicações. Este diagnóstico iniciou no segundo semestre de 2013 e foi concluído em 2014. O projeto está sendo encerrado nesse ano, tendo em vista que a gestão dos resíduos dos projetos da indústria será feito por meio dos projetos coletivos.

Planilha 79: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços - UAGRO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Como Incrementar a Atratividade de Investimentos Florestais em Minas Gerais	220.000	220.000	100%
Desenvolvimento de Sistema de Informação no Setor Suinícola - Mercominas	238.277	137.364	58%
Total	458.277	357.364	78%

Fonte: SME

Como Incrementar a Atratividade de Investimentos Florestais em Minas Gerais

Apesar de ser um projeto interno, sua análise está no texto de Silvicultura, pois compõe sua carteira.

Desenvolvimento de Sistema de Informação no Setor Suinícola – Mercominas

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 2014, o projeto avançou nas ações de Elaboração do manual do setor de inteligência mercadológica – Mercominas e na Elaboração do software de gestão do Mercominas.

Em 2014 foi previsto orçamento de R\$ 238.277,00 deste montante foram executados R\$ 137.364,00, correspondendo à aproximadamente 57 % do valor total.

O recurso previsto para 2014, foi reprogramado pelo SEBRAE/MG, uma vez que as ações foram revisadas e aprovado um novo cronograma junto aos parceiros e público-alvo, acarretando esta diferença entre previsto e executado, porém não houve prejuízos para o projeto.

Planilha 80: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços - UAIS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
CERNE - Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos	2.542.275,00	2.037.233,95	80%
Total	2.542.275,00	2.037.233,95	80%

Fonte: SME

O objetivo proposto do CERNE é reestruturar o modelo de gestão das incubadoras mineiras a partir do modelo CERNE - Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos.

As principais ações em 2014 foram relacionadas a continuidade das ações do Edital SEBRAE/ANPROTEC 01/2011 - Programa SEBRAE de Incubadoras. Firmamos convênios com 18 instituições aprovadas pelo Edital e foi feita a contratação de Estudos Técnicos nos arranjos formados pelas incubadoras nucleadoras do Estado de Minas Gerais aprovadas no Edital SEBRAE/ANPROTEC 01/2011. O objetivo dos estudos é a verificação do estágio de implantação dos projetos (execução dos recursos financeiros, desenvolvimento quantitativo e qualitativo das ações) conforme plano de trabalho proposto pelas incubadoras.

Outra ação de destaque é a parceria com a Endeavor para realização do Programa SEBRAE de Mentoria para as empresas incubadas e graduadas. O programa, com duração de seis meses, selecionou 40 empreendimentos instalados em incubadoras que receberão orientações de 120 gestores nos eixos de mercado, gestão e inovação. As mentorias encerrarão em 2015.

- A execução financeira ficou em 80% devido ao cancelamento de um convênio e a prorrogação dos demais convênios que tiveram os prazos prorrogados para o término em 2015. Essa informação foi negociada junto ao SEBRAE Nacional.

Planilha 81: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços - UAMRI

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Análise de Atratividade do Negócio	50.000	49.003	98%
Reforço Competitivo e Acesso a Mercados	1.055.837	1.014.695	96%
Total	1.105.837	1.063.698	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 APLs 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 em 2015 serão propostas ao grupo local o plano de trabalho baseado no estudo.

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 nesses mercados, através da construção de estratégias comerciais e geração de negócios efetivos. Em 2014 pilotamos o programa em Juiz de Fora com o grupo de Cerveja Artesanal. Em 2015 serão implementadas as ações de mercados visando a entrada dos produtos nos mercados do RJ e BH e a ampliação de mercado em JF.

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. Em 2014 iniciamos o piloto com a capacitação de 28 agentes do parceiro local, SICOOB Saromcred, em São Roque de Minas e mais 6 cidades da região. Em 2015 continuaremos com a aplicação da metodologia e pretendemos ampliar para novas cidades.

O programa **Foco Competitivo**, realizou conjuntamente com as equipes gestoras dos projetos de confecção de Divinópolis, Juruaia e Eletroeletrônico em Santa Rita do Sapucaí, diversas ações tais como: o suporte e acompanhamento na estruturação e execução das ações de mercado, como o mapeamento de oportunidades de negócios, missões nacionais e internacionais, capacitação em temas específicos através de palestras, seminários e workshops com uma perspectiva atual e inovadora sobre as possibilidades de crescimento dentro dos negócios onde eles estão inseridos. No projeto de Juruaia destacamos as seguintes ações: abertura da marca canal – loja conjunta – em Ribeirão Preto e consultoria de Visual Merchandising para a loja. Em Divinópolis destacamos a consultoria de canais de distribuição e planejamento de coleções com foco no Fast Fashion.

Realização do **Foco na Aprendizagem** foi uma capacitação especialmente desenvolvida para os analistas do SEBRAE, que visa apoiá-los na concepção e no planejamento de suas ações, através de uma visão estratégica de mercado. Foram capacitadas 98 pessoas em 2014 e a avaliação geral da capacitação foi de 89% de aprovação.

Planilha 82: Execução financeira dos projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços - UEEC

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Desenvolvimento de Novas Metodologias	1.105.140	991.248	90%
Desenvolvimento da cultura empreendedora e tecnológica em Itabira/MG	75.000	68.072	91%
Desenvolvimento e Inovação da Cultura Empreendedora nas Unid. de Ensino - MR São Sebastião do Paraíso	50.500	49.886	99%
Disseminação da Cultura Empreendedora nas Instituições de Ensino do Estado de Minas Gerais	947.713	545.352	58%
Total	2.178.353	1.654.558	76%

Fonte: SME

Desenvolvimento de Novas Metodologias

O Projeto tem como objetivo desenvolver soluções de capacitação da Unidade de Educação e para as demais áreas de conhecimento e unidades 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.

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.

Em 2014 foram desenvolvidas e atualizadas 08 soluções envolvendo cursos, oficinas, consultorias, publicações (softwares, vídeos, manuais, infográficos) com conteúdos nas áreas de RH, gestão, políticas públicas, sustentabilidade, finanças, estratégia e marketing e 04 soluções estão em desenvolvimento. O resultado ficou dentro do planejado visto a complexidade do processo de concepção e adequação de metodologias que implica em criar conteúdos, estratégias didáticas, materiais, realizar turma piloto e multiplicação para consultores internos e externos. Somada à ampliação do portfólio, destacou-se a finalização da nova versão do software Como Elaborar um Plano de Negócios, a metodologia de Retenção e Expansão de Negócios, os cursos Processo Criativo, Fluxo de Caixa e Gestão de Indicadores, entre outros.

Em relação à realização financeira, 89% dos valores provisionados foram aplicados na formulação, adequação e inovação das soluções. O recurso não foi executado em sua totalidade pelo replanejamento do desenvolvimento de algumas soluções de ressignificação do empreendedorismo para 2015, uma vez que essas dependem de mais pesquisa e validação com usuários chave. Além disso, algumas metodologias foram desenvolvidas internamente sem a necessidade de contratação externa.

Desenvolvimento da cultura empreendedora e tecnológica em Itabira/MG**Desenvolvimento e Inovação da Cultura Empreendedora nas Unidade de Ensino - MR São Sebastião do Paraíso**

Os projetos relacionados têm o objetivo de promover e disseminar a cultura empreendedora e a inovação nos potenciais empreendedores, tendo como principais parceiros as entidades de ensino fundamental, médio e superior. As atividades desenvolvidas tiveram como foco estimular as habilidades e atitudes necessárias para a formação do empreendedor e desenvolver competências do comportamento empreendedor.

As principais ações foram: capacitação no Programa Cultura Empreendedora nas Instituições do Ensino - Módulo Fundamental, Oficinas de suporte aos educadores e Parcerias com Secretarias

Municipais de Educação de diversos municípios que inseriram a cultura empreendedora como atuação pedagógica.

Os resultados em 2014 foram: 07 turmas de educação empreendedora, totalizando 210 professores capacitados e, em 03 municípios atingidos. O que demonstra eficácia do projeto em relação ao planejamento e o investimento financeiro dos projetos.

Na avaliação da execução financeira uma atenção às dificuldades de articulação com o principal parceiro do projeto de Desenvolvimento da Cultura Empreendedora e tecnológica em Itabira, e ficou comprometida a eficácia em execução. Os demais projetos apresentaram execução acima de 85% de realização, quase 100% de execução orçamentária.

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 de forma que eles possam ter de fato atitudes empreendedoras, além de conhecerem e vivenciarem os modelos de negócios.

As principais ações contempladas no projeto foram: capacitação dos professores no Programa Cultura Empreendedora nas Instituições do Ensino - Módulo Fundamental, apoio às Feiras do Jovem Empreendedor no Estado, ampliação do Programa para o Ensino Médio e Superior, Editais das Instituições de Ensino Superior - IES, realização da segunda edição do Prêmio Cultura Empreendedora SEBRAE/MG e lançamento do Projeto Começar Bem.

Com as ações citadas acima, alcançamos os seguintes resultados em 2014: no Programa Cultura Empreendedora realizamos 164 turmas, capacitando 4.920 professores, em 736 instituições de ensino de 92 municípios, alcançando 295.200 alunos. No Projeto Começar Bem, realizamos 10 esquetes para lançamento do projeto em Belo Horizonte, concorreram ao prêmio Cultura Empreendedora 83 projetos e assinamos 15 convênios dos Editais das IES.

Na avaliação financeira, excluindo as ações dos projetos que receberam recurso CSN, executamos 100% do recurso financeiro, o que representa uma aproximação forte entre o previsto e o realizado.

Nesse projeto contemplamos duas ações do Sebrae Nacional com recurso CSN. No Projeto Começar Bem recebemos R\$26.475,00 de recurso conforme DIREX 1905/2014 e executamos 60% deste. Otimizamos o recurso disponibilizado pelo projeto Nacional, uma vez que conseguimos divulgar o projeto com colaboradores do SEBRAE/MG e as contratações foram realizadas com o recurso bem abaixo do previsto. Já a ação dos Editais para as Instituições de Ensino Superior, executamos 58% do recurso, uma vez que os convênios iniciaram suas assinaturas em agosto e ainda estão em processo de repasse de recurso para o próximo ano.

2.3.1.2.3 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 Articulação Institucional. 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.

Planilha 83: 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	135.000	97.944	73%
Total	135.000	97.944	73%

Fonte: SME

Em 2014 trabalhamos junto às prefeituras a implementação da lei geral, em nove municípios da regional, onde obtivemos sucesso em seis deles, Florestal, Sabará, Santa Bárbara, Ibirité, Pitangui, Bom Despacho, Onça do Pitangui, Leandro Ferreira e Moema. Nestes municípios, trabalhamos capacitações sobre compras municipais e agentes de desenvolvimento. Realizamos em Novembro deste ano, uma missão com cinco Agentes de Desenvolvimento ao Encontro Internacional de Agentes de Desenvolvimento na cidade de Recife.

Vale destacar, que a cidade de Divinópolis, deu início a execução do Pro-Micro, um Programa Estruturante de Desenvolvimento da Micro e Pequena Empresa, que visa consolidar através de políticas territoriais eficientes e integradas, o aprimoramento dos processos para a instalação e evolução de negócios locais, com o foco do empreendedor e do futuro ideal das cidades.

Ainda foram realizados dois programas LIDER um na Serra do Cipó, região que já participou do Foco Competitivo, e teve no programa LIDER a continuidade das estratégias de desenvolvimento e fortalecimento das entidades de representação e empresariais, e o LIDER do projeto Caminhos – com um foco diferenciado, de um território menor, que já teve vários desdobramentos tais como segurança pública, a nomeação de 1 representante para o Orçamento Participativo.

Ao longo do ano de 2014, o projeto teve uma execução de 73%, inferior aos 90%, em função do cancelamento de algumas atividades ao longo do ano, além da otimização na utilização dos recursos para implementação da lei geral e realização da missão para o encontro dos AD's, que foram criteriosamente escolhidos para participarem da atividade.

Referente às metas de atendimento, uma inconsistência foi identificada conforme descrito abaixo:

Execução de um curso sem previsão. Apesar desta ação não estar prevista como métrica, não houve prejuízo à aplicação dos recursos uma vez que ao longo do ano, outras atividades foram canceladas em função da dificuldade de mobilização do público alvo.

Planilha 84: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - REGIONAL JEQUITINHONHA E MUCURI

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Aprimoramento do Ambiente Legal na Regional Jequitinhonha e Mucuri	135.000	105.837	78%
Total	135.000	105.837	78%

Fonte: SME

A Regional Jequitinhonha e Mucuri atende atualmente 79 municípios divididos em seis microrregiões, sendo Almenara, Araçuaí, Capelinha, Diamantina, Teófilo Otoni e Nanuque, que encontram-se nos grupos das regiões subdesenvolvidas do país. Essas características elevam os vales do Jequitinhonha e Mucuri em 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 de 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 2014, o projeto Aprimoramento do Ambiente Legal possibilitou que os municípios de Poté, Catuji, Rio Vermelho e Diamantina constituíssem seu planejamento estratégico. O planejamento estratégico municipal permite aos municípios que eleve o seu nível de competitividade promovendo o desenvolvimento através de compras governamentais, fomento a novos negócios e agregação de valor aos serviços prestados, promovendo o ambiente favorável à expansão da cadeia de valor que envolva as Micro e Pequenas Empresas.

Neste sentido, no ano de 2014 a estratégia da Regional foi incentivar e apoiar a implementação da Lei Geral em 21 municípios, sendo o maior índice alcançado no Estado.

Além disso, no sentido de buscar o desenvolvimento e a competitividade municipal iniciamos no município de Teófilo Otoni o Programa Estruturante da Micro e Pequena Empresa –PróMicro consolidando a iniciativa do poder público de implementar o FOPEMIMPE em 2015.

Por fim, o Programa Líder do Vale do Mucuri, finalizou com a institucionalização do movimento “Mais Mucuri”, que visa fortalecer a identidade regional, aumentando o sentimento de pertencimento e possibilitando o desenvolvimento econômico regional.

A execução do projeto ficou comprometida devido a problemas com o lançamento contábil das despesas com a missão de lideranças ao Seminário Internacional de Cidades Empreendedoras.

Planilha 85: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - REGIONAL NOROESTE

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Aprimoramento do Ambiente Legal na Regional Noroeste	100.000	95.508	96%
Total	100.000	95.508	96%

Fonte: SME

O projeto contou com investimentos do SEBRAE/MG para o ano de 2014 no montante de **R\$100mil**, cuja aplicação foi concentrada em ações de consultoria, orientação e capacitação de colaboradores de entes públicos na região Noroeste, além do apoio na realização do Fomento Noroeste, realizado em Paracatu.

Alguns propósitos contidos no projeto tiveram seu início retardado, fazendo-se necessário sua continuidade no ano posterior, além de uma positiva otimização da aplicação dos recursos, uma vez que as metas físicas foram em sua maioria conquistadas no decorrer de 2014.

Há distorções entre as metas previstas e executadas, ocorridas, em sua maioria, devido ao redirecionamento das ações conforme necessidades do público alvo, justificando a superação ou não de algumas destas. Os documentos comprobatórios dessas métricas encontram-se disponíveis no Escritório Regional.

Planilha 86: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - REGIONAL NORTE

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Aprimoramento do Ambiente Legal para MPE da Regional Norte	117.413	105.528	90%
Total	117.413	105.528	90%

Fonte: SME

A mesorregião do Norte de Minas conta, atualmente, com uma população de 1.610.413 habitantes num total de 86 municípios segundo IBGE. A mesorregião possui um IDH médio de 0,65 abaixo da média de MG (IDH = 0,77). Quanto à 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.

Grandes realizações do projeto: 06 finalistas certificados no Prêmio SEBRAE Prefeito Empreendedor: destaque para o Prefeito de Cristália, Eduardo Cabral, vencedor no Estado de Minas

Gerais e Brasil; realização do Painel de oportunidades durante a 5ª edição do Fomento Estadual com empresas públicas e pequenos negócios da região Norte; institucionalização do Grupo Líder Pirapora através das entidades: ACIAPI, GRUPO LIDER e ADESP; criação da Rede de Agentes de Desenvolvimento para elaboração de 30 (trinta) planos de trabalhos para o ano de 2015 e a participação de Agentes no Encontro Nacional de Agentes. Neste último, Montes Claros foi selecionada para participar do Concurso I Maratona de Negócios Públicos e ficou em 2º lugar no II Concurso de Artigos. Outras realizações: constituição do Comitê Gestor de implantação do Programa Promicro; Caravana de Prefeitos de Cristália, Francisco Dumont, Itacarambi, Japonvar, Januária, Manga, Olhos D'água, Pedras de Maria da Cruz, Porteirinha, São Francisco, Taiboeiras para o Seminário Internacional Cidade Empreendedora.

Ressaltamos ainda que 10 municípios regulamentaram a lei geral e 18 implementaram a Lei geral. Quanto às ações de compras governamentais foram realizados 16 seminários de agricultura familiar e 14 cursos de licitações e compras governamentais.

Planilha 87: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - REGIONAL RIO DOCE

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Aprimoramento do ambiente legal da Regional Rio Doce	135.000	125.978	93%
Total	135.000	125.978	93%

Fonte: SME

Objetivo: Aprimorar o ambiente de desenvolvimento das MPE's e empreendedores individuais nos municípios da Regional Rio Doce, através implantação e implementação da lei geral, promovendo a criação de empresas economicamente sustentável.

Em 2014 uma das nossas frentes de trabalho foi trabalharmos junto às prefeituras a implantação e implementação da lei geral. Vinte e cinco municípios foram abordados com iniciativas diretas para implementação e destes 09 implementaram a lei de fato. Estes outros já tem base de registros e evidências para efetivação da implementação para o próximo ano.

Ainda em 2014 realizamos na cidade de João Monlevade um Fomento Regional, atendendo a um total de 352 participantes. Este evento promoveu diversas palestras, oficinas e atendimentos com o objetivo orientar empresários sobre oportunidades de negócios com o setor público, sensibilizar lideranças para promoção e criação de um ambiente legal mais favorável as MPE's, entre outros temas pertinentes ao evento.

O projeto também executou neste exercício um programa Líder na região conhecida como Ribeirão do Boi, que engloba cidades das MR Ipatinga e Caratinga e o plano de ação se desdobrará em diversos apoios para as MPE's da região. Também estimulamos a participação de nossas prefeituras no Prêmio SEBRAE Prefeito Empreendedor e tivemos três municípios entre os finalistas nas diversas categorias. Por fim, realizamos missões com nossos agentes de desenvolvimento ao III ENADE em Recife-PE, com o objetivo de capacitá-los cada vez melhor.

Planilha 88: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - REGIONAL SUL

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Aprimoramento do Ambiente Legal para MPE da Macrorregião Sul	73.280	72.884	99%
Total	73.280	72.884	99%

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. O projeto foi orçado em R\$100.000,00 (cem mil reais), cujo recurso destina-se a todas as microrregiões da Regional Sul. Vale destacar 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, parceiros municipais e empresários visando uma maior aproximação do poder público com o cliente do SEBRAE.

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.

Planilha 89: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - REGIONAL TRIÂNGULO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Aprimoramento do ambiente legal na Regional Triângulo	115.000	113.042	98%
Total	115.000	113.042	98%

Fonte: SME

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, a melhoria nos processos de solução de conflitos e a ampliação da participação das MPE nas compras públicas municipais.

Ações:

- Em 2014, 09 cidades da Regional Triângulo implementaram a Lei Geral, sendo: Campo Florido, Conquista, Nova Ponte, Ibiá, Campos Altos, Cachoeira Dourada, Iturama, Limeira do Oeste e Lagoa Formosa.
- Em 2014, 11 cidades da Regional Triângulo regulamentaram a Lei Geral, sendo: Cascalho Rico, Iraí de Minas, Pratinha, Monte Alegre de Minas, Santa Rosa da Serra, Centralina, Indianópolis, Gurinhatã, Canápolis, Tapira e Pedrinópolis.

- Realização de 03 Seminários sobre o tema Agricultura Familiar, nas seguintes cidades: Uberlândia, Patos de Minas e Rio Paranaíba.
- Realização de 01 Curso Planejamento Estratégico voltado para as Micro e Pequenas Empresas na cidade de Rio Paranaíba.
- Realização de 01 Palestra na cidade de Araguari, sobre o tema: “Lei Geral – Impacto nas Compras Governamentais”
- Realização de 03 cursos – Licitações: Implicações da Lei Geral das MPE nas Compras Governamentais, nas seguintes cidades: Patrocínio, Patos de Minas e Araguari.
- Realização de 07 Cursos: “Licitações: Como vender para a administração pública” nas seguintes cidades: 02 em Uberaba, 02 em Uberlândia, Ituiutaba, Patos de Minas, Patrocínio.
- 01 missão para João Pessoa-PB com as lideranças e Prefeito da cidade de Patrocínio para conhecer o Projeto Empreender JP e também o Conselho de Desenvolvimento daquela cidade.
- Realização de 03 Missões para a Feira do Empreendedor como desdobramento do Projeto Líder do Alto Paranaíba. (Patos de Minas e Patrocínio)
- 06 Cidades finalistas do Prêmio SEBRAE PREFEITO EMPREENDEDOR, sendo: Uberaba, Uberlândia, Patos de Minas, Sacramento, São Gotardo, Tupaciguara
- 07 Projetos Selecionados para a fase final do Prêmio SEBRAE PREFEITO EMPREENDEDOR.
- O Prefeito da cidade de Uberaba, Paulo Piau Nogueira, ficou em 2º lugar na categoria melhor projeto do Estado.

Planilha 90: 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	135.000	131.694	98%
Total	135.000	131.694	98%

Fonte: SME

A Regional Zona da Mata é composta por oito microrregiões e 155 municípios. É representativa por desenvolver atividades em setores variados.

As principais ações realizadas em 2014 foram: Realização de 03 turmas do curso de formação de agentes de desenvolvimento, capacitando mais de 60 agentes na regional. Realização do 1º Encontro Regional de Agentes de Desenvolvimento. Participação de 04 agentes de desenvolvimento no Encontro Nacional de Agentes de Desenvolvimento no Recife, incluindo a participação de um agente como finalista da maratona de negócios realizada pelo SEBRAE-NA e CNM. Realização de 02 missões para o Fomenta estadual, realizado em Montes Claros. Realização de diversos cursos de implementação da lei geral e de compras públicas tanto para empresários e para os gestores públicos da região, bem como do Seminário de Agricultura Familiar, orientando produtores rurais para a venda para o Programa de Aquisição Alimentar. Realização de 02 visitas técnicas aos estados do Rio Grande do Norte e Piauí com a participação de 20 prefeitos da região; Missão com Agentes de Desenvolvimento para Evento em Campo Grande. Inscrição de mais de 50 municípios no Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor, destacando o município de Juiz de Fora que foi vitorioso em 2 categorias, sendo o único município de Minas Gerais que conquistou 02 troféus. Realização de 01 turma do curso Planejamento Estratégico Municipal, compreendendo 10 municípios da região do Circuito Caminhos Verdes de Minas. Início do programa Pro Micro na Regional, que acontece em Ponte Nova.

Este conjunto de ações resultaram na implementação da Lei Geral em 17 municípios em 2014, totalizando 39 municípios na regional Zona da Mata. Destacamos implementação da lei nos maiores municípios da Regional, beneficiando mais de 51 mil empresas, o que representa mais de 76% 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.

No que tange às metas físicas, verificamos a realização de uma missão e um curso, que não estavam previstos no projeto e foi lançado erroneamente do mesmo, já que se trata de projeto interno e por isto não há meta física prevista.

Planilha 91: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - UPPAI

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
SEBRAE/MG – Implementação da Lei Geral nos Municípios Mineiros	1.714.500	1.645.371	96%
Compras Governamentais no Estado de Minas Gerais	1.090.000	1.073.308	98%
Políticas Públicas Territoriais	69.000	63.243	92%
Pró-Micro Uberlândia	78.000	64.065	82%
Disseminação políticas estruturantes de desenvolvimento	723.250	715.781	99%
Total	3.674.750	3.561.768	97%

Fonte: SME

Implementação da Lei Geral nos municípios mineiros

Propiciar um ambiente de negócios favorável às microempresas e empresas de pequeno porte e aos empreendedores individuais do estado de Minas Gerais, bem como a ampliação de oportunidades de negócios, por meio da implementação da Lei Geral com foco no estímulo ao uso do poder de compra, à desburocratização dos trâmites de abertura e encerramento de empresa, à formalização dos empreendedores individuais e no apoio ao trabalho dos Agentes de Desenvolvimento.

Apoio a 261 prefeituras municipais mineiras para municipalização do estatuto da Micro e Pequena empresa. O Sistema de Monitoramento de implementação dessa legislação em todos os municípios que possuem uma política pública de tratamento facilitado às micro e pequenas empresas, Micro empreendedor Individual é um conjunto de 50 indicadores de desempenho em 4 eixos, quais sejam: “Uso do Poder de Compra”, “Desburocratização”, “Empreendedor Individual” e “Agente de Desenvolvimento”.

Implementação da Lei Geral em 261 municípios, superando a meta mobilizadora de número 06, que define 257 municípios atingidos com a implementação da Lei Geral; atingimos o resultado de 268 Municípios com a Lei Geral Implementada; 68,20% da população do estado de Minas atingida por esta política pública; 30,48% do estado municípios atingidos pela lei geral da micro e pequena empresa; 51 municípios fazem licitações exclusivas para MPE; 3,9 dias é o tempo médio de abertura de empresa no município com a Lei implementada; 196 Municípios que concedem alvará para funcionamento de MPE em Residência; 196 Agentes de Desenvolvimento nomeados e capacitados; com 204 capacitados; 4 encontros estaduais de AD; 1 FOMENTA estadual e 2 FOMENTAS regionais e 1 Seminário Internacional Cidade Empreendedora com 457 participantes.

Compras Governamentais no Estado de Minas Gerais

Dentre os principais resultados alcançados no projeto, temos a realização de pesquisa com empresas que participam e que não participam de licitações com o governo de Minas Gerais, identificando as principais dificuldades, sugestões de melhoria e entraves enfrentados na utilização plena dessa política pública do uso do poder de compras. Atualização de indicadores de compras do Governo MG junto aos pequenos negócios, ressaltando a participação quantitativa das MPE em 2012 e 2013 e valor dessas aquisições, cujos resultados são: A participação quantitativa de MPE nas compras governamentais subiu 22,2% entre o período de 2012 a 2013 e em relação ao valor das compras, esse segmento representou 9,7% do total em 2013 relativamente a 2012, também ocorreu um acréscimo de 7,9% no número de pequenos negócios cadastrados no sistema de compras do Governo de MG. Outra ação realizada foi a Pesquisa com médias e grandes empresas sobre a utilização do processo de subcontratação junto aos pequenos negócios, também foram ouvidas empresas de micro e pequeno portes sobre os entraves percebidos quanto ao chamamento para essa modalidade de compras. Foram firmados acordos de cooperação técnica junto aos seguintes órgãos e instituições: TCE, Ministério Público de MG, Defensoria Pública de MG, FCDL, CDL e FEDERAMINAS cujo objetivo é incrementar o processo de compras desses entes junto às micro e pequenas empresas. Foram efetuadas 46 turmas de capacitação sobre procedimentos de vendas para o Poder Público, com 847 empresas. Elaboração de cartilhas: do comprador, do fornecedor, de compras da agricultura familiar, fascículos básicos sobre gestão das compras junto aos pequenos negócios dirigidos aos gestores públicos e privados. Realização de 05 eventos denominados “Minha Primeira Licitação” dirigidos a empresários com 248 participações. Realização de 03 seminários dirigidos aos compradores públicos, abordando o tema de editais exclusivos para compra dos pequenos negócios. Realização de 30 seminários abordando as compras de agricultura familiar com a participação 5.432 participantes. Além da aplicação de pesquisa qualitativa junto aos órgãos públicos estaduais para conhecimento dos principais gargalos enfrentados nos processos de aquisições dos pequenos negócios.

Políticas Públicas Territoriais

O projeto tem por objetivo identificar lacunas de políticas públicas para os pequenos negócios, contribuir para o refinamento e maior aderência das políticas públicas propostas em prol dos pequenos negócios e atuar para a efetividade da aplicação das políticas públicas regulamentadas em âmbito territorial. Neste sentido, foi priorizado o trabalho com os Agentes de Desenvolvimento, ator chave, no âmbito municipal, para a identificação, disseminação e aprimoramento de políticas públicas focadas na melhoria do ambiente de negócios.

Foram realizados 4 encontros de agentes de desenvolvimento, com palestras e oficinas, sendo dois em Montes Claros, um em Juiz de Fora e um em Teófilo Otoni, conquistando o total de 190 ADs capacitados, em aspectos técnicos e comportamentais. Além disso, foram enviados, a título de capacitação e fortalecimento da rede, 14 agentes ao III Encontro Nacional de Agentes de Desenvolvimento em Recife e 8 ao encontro Empreendedorismo na Superação da Pobreza, ambos organizados pelo SEBRAE Nacional.

Pró-Micro Uberlândia

O objetivo do projeto é elevar a cidade de Uberlândia como referência nacional em desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas, por meio da promoção de políticas públicas e apoio a iniciativas de fomento ao setor, com foco no resultado empresarial.

Dentre as ações do projeto, temos a realização de 01 Seminário sobre o tema Agricultura Familiar, realização de três cursos com a temática de compras governamentais (Licitações: Implicações da

Lei Geral das MPE nas Compras Governamentais) e a construção do Programa Cultura Empreendedora. Dentro das determinantes deste programa, realizamos dois encontros, sendo um o Encontro Para Certificação de Professores e o outro, o Encontro com o Conselho de Educação Empreendedora, um curso de Formação de Educadores “Programa Mais Educação”, além da realização de duas Oficinas de Apoio ao Programa Nas Escolas, sendo uma oficina na Escola Professora Irene Monteiro e a outra oficina na Escola Eneias Vasconcelos. Nessas escolas, também foram realizadas duas Feiras do Jovem Empreendedor.

A Cidade foi finalista do prêmio SEBRAE PREFEITO EMPREENDEDOR, participou do III Encontro Nacional de Agente Desenvolvimento em Recife – PE e promoveu o Encontro com lideranças do Departamento de Compras e, Prodaub e Secretaria de Desenvolvimento Econômico para implementação do Software de Compras no ano de 2015.

Quanto à execução financeira, a ação “ II Seminário de Compras Governamentais” em parceria com a Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Uberlândia foi renegociada para 2015 em função de indisponibilidade de agenda .

Disseminação políticas estruturantes de desenvolvimento

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.

O projeto consiste em uma premiação de periodicidade bianual. No ano de 2014 encerrou-se a VIII edição desse projeto.

Nessa edição 2013/2014 o projeto, em Minas Gerais, contou com a participação de 258 municípios inscritos, com 105 projetos validados, de acordo com o regulamento estabelecido. Buscando dar maior credibilidade, isenção e transparência ao processo de avaliação e julgamento dos projetos inscritos no Prêmio, o SEBRAE MG manteve as parceria com a FJP – Fundação João Pinheiro e o IQM – Instituto Qualidade de Minas para a fase de auditoria dos projetos finalistas.

Nesta edição do Prêmio mantivemos um grande número de inscrições, conforme já relatado, o que demonstra o reconhecimento e a credibilidade do mesmo junto às gestões públicas municipais e, principalmente, cria subsídios para se evidenciar que ocorreu um impulso e um crescimento do volume de ações de políticas públicas municipais em benefício do segmento dos pequenos negócios.

Em relação aos premiados podemos destacar: Ilícinea, Cristália, Belo Horizonte, Mariana, Juiz de Fora, Uberaba, São Gonçalo do Rio Abaixo ressaltando, ressaltando o vencedor estadual da categoria Melhor Projeto: município de Mateus Leme. Merece destaque, ainda, o município de Cristália que foi vencedor na premiação nacional, na categoria Compras Governamentais.

Planilha 92: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - UAIS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Soluções Ambientais para MPE	177.000	176.099	99%
Total	177.000	176.099	99%

Fonte: SME

Em 2014, o recurso disponível para o Projeto Soluções Ambientais foi utilizado para o repasse da metodologia de Eficiência Energética e realização do projeto piloto com 4 empresas participantes do Projeto Caminhos da Silva Lobo. A metodologia foi repassada pelo IETEC para os consultores do SENAI. Além disso, o recurso foi utilizado para pagamento dos contratos de patrocínio de 2013 firmados com o Servas/CMRR com o objetivo de promover o desenvolvimento de oportunidade de negócio por meio dos reciclados envolvendo a comunidade de catadores, os recicladores e as empresas.

O Centro Mineiro de Referência em Resíduos (CMRR) é um programa do Governo de Minas, por meio da Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (SEMAD) e da Fundação Estadual do Meio Ambiente (FEAM), em parceria com o Serviço Voluntário de Assistência Social (SERVAS). Em uma iniciativa pioneira no Brasil, o Centro Mineiro de Referência em Resíduos atua como núcleo irradiador de informações, projetos e parcerias com a finalidade de estimular a reflexão e a ação da cidadania para os desafios da gestão integrada de resíduos.

Planilha 93: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - UASF

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Sociedade de Garantia de Crédito da Região Leste de Minas Gerais	186.000	173.911	94%
Sociedade de Garantia de Crédito da Região Alto Paranaíba de Minas Gerais	133.275	132.991	100%
Disseminando boas práticas entre as cooperativas de crédito de MPEs	188.692	169.389	90%
Disseminando Boas Práticas entre Cooperativas de Crédito do Triângulo Mineiro	161.500	112.606	70%
Sociedade de Garantia de Crédito de Uberlândia	5.000	5.000	100%
Sociedade de Garantia de Crédito de Uberaba	15.000	15.000	100%
Fomento ao Cooperativismo de Crédito no Noroeste.	115.000	92.381	80%
TOTAL	804.467	701.278	87%

Fonte: SME

O objetivo principal dos Projetos de Boas Práticas em Cooperativas de Crédito de MPE é o de estimular as cooperativas de crédito a definirem estratégias e a criarem estruturas de atendimento adequadas para os pequenos negócios, trabalhando em processo de intercooperação na troca de experiências e de boas práticas de atuação junto ao segmento de PJ.

No âmbito do SEBRAE/MG, o legado mais importante dos projetos foi a maior aproximação entre as cooperativas integrantes e as Regionais e Microrregiões do SEBRAE, que possibilitaram, através de interesses comuns, a construção de agendas de trabalho para melhor atendimento dos pequenos negócios associados à essas cooperativas. Por meio desta parceria, diversos projetos do SEBRAE foram viabilizados, conseguindo alcançar e qualificar um grande número de pequenos negócios que,

até então, não eram atendidos pela instituição, foram atendidas 19.292 pessoas, 4936 empresas, em 320 ações.

Do ponto de vista das cooperativas, permaneceram as atividades com o objetivo de qualificá-las para melhor atendimento ao segmento de PJ, em 2014 foram realizadas: capacitações, visitas técnicas de intercâmbio voltadas à busca de melhores práticas focadas em PJ, Maxi Encontro reunindo os três projetos com intuito de intercâmbio de experiências. Ficou evidenciada nos projetos a qualificação do corpo de colaboradores em análise de crédito de PJ, a melhoria da estrutura de atendimento e o aumento de desempenho dos agentes de negócios, através da adoção sistemática de visitas in loco aos associados PJ para o levantamento de suas necessidades. Práticas estas que foram possíveis, graças aos bons resultados evidenciados nas visitas técnicas a cooperativas Congêneres e que trouxeram ganhos para as cooperativas do projeto, através do crescimento qualificado da carteira de PJ e da melhoria no atendimento aos seus associados PJ.

Dos três projetos de Cooperativismo, dois destes o Disseminando do Triângulo Mineiro e o Fomento ao Cooperativismo do Noroeste de Minas, atingiram respectivamente a 70% e a 80% do orçamento previsto, isso se deveu principalmente ao cancelamento de três encontros que estavam previstos para 2014, sendo dois destes do projeto do Triângulo e um do projeto do Noroeste de Minas.

Planilha 94: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - UEEC

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Cultura Empreendedora e Inovação em Itajubá	172.000	165.873	96%
Desenvolvimento da Cultura Empreendedora em Alfenas/MG	70.000	69.634	99%
Desenvolvimento da Cultura Empreendedora em Machado/MG	70.000	66.690	95%
TOTAL	312.000	302.197	97%

Fonte: SME

Cultura Empreendedora e Inovação em Itajubá

O projeto Cultura Empreendedora e Inovação em Itajubá tem como objetivo disseminar e fomentar a cultura empreendedora e a inovação no município de Itajubá para jovens e potenciais empreendedores no ensino fundamental, médio e superior.

Das ações realizadas no projeto destacamos: Participação na Rodada de Educação Empreendedora – REE 2014, onde a Professora Juliana Caminha Noronha, da UNIFEI Itajubá – Centro de Empreendedorismo recebeu o Prêmio de Empreendedorismo pelo SEBRAE NA, Workshop de Internet das Coisas, Missão com os empreendedores e estudantes das Universidades locais para a Feira do Empreendedor em Belo Horizonte; Missão para ANPROTEC, participação de 3 empresários na Missão Internacional EUA – Vale do Silício - para participar do Evento TEC CRUNCT DISRUPT 2014; Palestra da Salete Lemos no Seminário de Economia e Empreendedorismo de Itajubá, apoio ao II Startup Weekend e participação na Feira de Empreendedorismo de Itajubá - FEMF.

Na avaliação financeira, executamos 96% do recurso, o que representa uma aproximação forte entre o previsto e o realizado.

Desenvolvimento da Cultura Empreendedora em Alfenas/MG e Desenvolvimento da Cultura Empreendedora em Machado/MG

O projeto tem como objetivo disseminar e fomentar a cultura empreendedora e a inovação para jovens e potenciais empreendedores no ensino fundamental, médio e superior nos municípios do projeto, com o propósito de gerar novas empresas e emprego e renda para o município.

As principais ações do projeto foram: realização do Seminário de Empreendedorismo e Inovação em parceria com a UNIFEI, capacitação do Programa Cultura Empreendedora nas Instituições de Ensino Superior com a UNIFAL e FUMESC, curso de CANVAS, oficina de Controles Financeiros, palestra com temas de Empreendedorismo, Qualidade e Inovação. Também foi realizado um Talk Show com empreendedores locais.

Na avaliação da execução financeira o projeto teve 99,8% (ambos) de realização, o que representa uma aproximação forte entre o previsto e o realizado, sendo comprometido o valor do projeto, conforme as ações previstas e o cronograma de atividades.

Os projetos da cidade de Machado e Alfenas estão no segundo ano de desenvolvimento, o que representa uma sinergia com os objetivos e planejamento estratégico para a disseminação da cultura empreendedora no município. Os parceiros envolvidos no projeto são comprometidos com os objetivos, e buscam o desenvolvimento de novos negócios e o desenvolvimento econômico da região.

Planilha 95: Execução financeira dos projetos de Articulação Institucional - UAMRI

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Cidade de Comércio Justo em Poços de Caldas	50.000	49.351	99%
TOTAL	50.000	49.351	99%

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.

Em 2014, a estratégia de atuação consistiu em consolidar o título recebido, através da implementação de ações que promovessem o conceito de Comércio Justo, a comercialização e o consumo destes produtos.

As ações aconteceram em parceria com diversas instituições como Prefeitura Municipal, Associação Comercial, Sindicato do Comércio, Convention Bureau, duas universidades, Associação Poços Sustentável, Associação dos Produtores (Assodantas), uma grande indústria multinacional, além da comunidade em geral, comerciantes e diversos órgãos de imprensa.

Destacamos as seguintes ações: “FAIR TRADE BREAKFAST” realizado no dia 1º de maio, em um parque da cidade. Foram servidos à população, produtos produzidos por agricultores familiares certificados em Comércio Justo. O café da manhã de comércio justo é uma ação mundial, realizada neste período em diversos países, para promover a conscientização quanto à importância de consumir produtos sustentáveis da agricultura familiar e para divulgar os conceitos da certificação. Foram realizados outros eventos como:

- Agenda de Relacionamento com os principais fornecedores de produtos certificados no Brasil (café- MG, mel- PI, castanhas- RN, suco de frutas- SP) e produtores de vinho do Chile e Argentina. Participaram dessa Agenda potenciais compradores desses produtos localizados em Poços e região.
- Participação de eventos institucionais com exposição e degustação de produtos.
- Participação no encontro mineiro de hotelaria com stand e palestras.
- Realização de eventos em outubro em comemoração a SEMANA MUNICIPAL DE COMÉRCIO JUSTO e ao 2º aniversário da declaração. Nesse evento tivemos a realização de palestras relacionadas ao tema e segunda exposição de produtos certificados.

Vale destacar também a grande divulgação do tema e, consequentemente do Projeto, realizada por mídias sociais e imprensa local, regional e até nacional.

2.3.1.2.4 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
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.

Planilha 96: Execução financeira dos projetos de Gestão Operacional - UTI

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação	3.649.458,00	3.584.622,41	98%
Total	3.649.458,00	3.584.622,41	98%

Fonte: SME

Projeto proposto e aprovado para o PPA 2014-2017 com o objetivo de promover a melhoria contínua da infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação da entidade, bem como desenvolver soluções de software inovadoras, visando o apoio às unidades internas, o suporte à estratégia e aos processos de negócio do SEBRAE/MG.

No âmbito do macroprocesso de Sistemas de Informação foram concebidas e desenvolvidas importantes soluções em 2014 a partir do núcleo Fábrica de Software da unidade de TI. Destacaram-se nesta área, entre outras iniciativas de inovação, o projeto *Elos for Mobile*, que alavancará o programa Elos em 2015 ao substituir o diagnóstico empresarial feito em questionários de papel por modernos *tablets* nas visitas de campo. O novo Sistema de Avaliação de Soluções – SAS – é outro importante avanço na busca da melhoria dos produtos e serviços oferecidos aos clientes. A nova versão do consagrado software CEPN – Como Elaborar um Plano de Negócios, disponível gratuitamente para os clientes na internet, foi outra ação destacada no ano. As atualizações dos sistemas de gestão empresarial – ERP, e dos pacotes de folha de pagamento, gestão de pessoas e gestão acadêmica da Escola de Formação Gerencial mantiveram o SEBRAE/MG em consonância com as legislações e boas práticas correlatas nestas áreas.

No tocante ao aprimoramento da Infraestrutura de TIC, foram concebidos, desenvolvidos e implantados os projetos da nova videoconferência multiplataforma, que ampliou o acesso a este recurso para todos os colaboradores, do novo sistema de telefonia IP e comunicações unificadas e a nova e moderna plataforma de *Call Center*. A migração do sistema de correio eletrônico para solução em nuvem, baseada no Microsoft Office365, foi outro avanço que expandiu a capacidade para os usuários e agregou recursos inovadores de comunicação como o Microsoft *Lync*.

Em relação ao desempenho físico-financeiro, este projeto apresentou boa evolução ao longo de 2014 finalizando com o alcance dos objetivos inicialmente propostos e com 98,2% de aplicação dos seus recursos orçamentários previstos, o que atingiu a meta estipulada pela instituição.

Planilha 97: Execução financeira dos projetos de Gestão Operacional – ULCPC

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Desenvolvimento de Fornecedores do SEBRAE/MG - PDF	92.700,00	68.896,31	74%
Total	92.700,00	68.896,31	74%

Fonte: SME

Promover a capacidade de desempenho superior dos fornecedores de bens e serviços do **SEBRAE/MG**, assegurando oportunidade de ganhos de produtividade e aumento da qualidade nas entregas. O projeto visa atender as oportunidades de melhorias (OM) apuradas na avaliação da Fundação Nacional da Qualidade-FNQ no critério Processos (7.2 Processos de Fornecedores)-Programa SEBRAE de Excelência/ ciclo 2012.

Portanto, a relevância deste projeto está evidenciada nas diretrizes Estaduais no PPA 2014-2017, onde todos os produtos, serviços, projetos do **SEBRAE/MG** devem estar fundamentados no Modelo de Excelência em Gestão- FNQ, de modo que as ações e os recursos possam assegurar de forma sistêmica e contínua, a melhoria da gestão e a alavancagem do desempenho dos resultados financeiros de clientes, da sociedade, das pessoas, de processos e de fornecedores, tanto em nível estratégico e operacional.

O projeto se dará em 02 fases, sendo a 1ª, com as motivações do **SEBRAE/MG**, com o intuito de:
1) Melhorar a performance na entrega dos fornecedores nas 5 dimensões propostas pelo Projeto:

ATENDIMENTO, QUALIDADE, PRAZO, FALHAS e SATISFAÇÃO. 2) Melhorar a gestão dos contratos de fornecimento (uso de ferramentas/práticas de gestão) aplicando a **AValiação DE ESCOPO** (diagnóstico). Os requisitos são agrupados em dimensões, avaliados por critérios de conformidades e a gestão pelas evidências. Os **CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO** são estabelecidos em 4 (quatro), por dimensão: 1–Discordo Totalmente; 2–Discordo Parcialmente; 3–Concordo Parcialmente; 4–Concordo Totalmente. E as **EVIDÊNCIAS DE GESTÃO**: Estabelecidos pesos às avaliações: **0–Sem condições para avaliar; 1–Avaliação por percepção; 2–Avaliação com comprovações (evidências).**

No tocante a execução orçamentária (física/financeira) de 74% (setenta e quatro por cento) do projeto, informamos que se deu em virtude do mesmo ter sido implantado e executado no **SEBRAE/MG** à título de projeto piloto somente no 2º semestre do exercício de 2014, especificamente na data de 23/07/2014. Ainda assim, no 2º semestre do exercício de 2014, executou-se a fase I do projeto, de tal forma que a fase II será executada no 1º semestre de 2015.

2.3.1.2.5 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 de Administração e Finanças.
Áreas responsáveis pelo gerenciamento ou execução	Unidades de Suporte.
Unidades executoras	Unidade de Administração e Finanças.
Coordenador estadual da ação	Fernando Soares Bragança.
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.

Planilha 98: Execução financeira do projeto de Construção e Reforma

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Ampliação da Capacidade da Sede atual com Construção de Garagem 2012	38.476.466	37.672.823	98%
Total	38.476.466	37.672.823	98%

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 Minas 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 Minas 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 (cabeamento estruturado, iluminação, etc.), redes hidráulicas e de climatização (ar condicionado, ventilação e exaustão). A conclusão da obra e o início do funcionamento das novas instalações está prevista para o 1º semestre de 2015.

2.3.1.3 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	<u>Unidades de Conhecimento:</u> Unidade de Acesso a Inovação e Sustentabilidade. Unidade de Acesso a Mercados e Relações Internacionais. Unidade de Acesso a Serviços Financeiros. Unidade de Educação, Empreendedorismo e Cooperativismo. Unidade de Estratégias e Diretrizes. Unidade de Inteligência Empresarial. Unidades de Políticas Públicas e Articulação Institucional. <u>Unidades de Suporte:</u> Unidade de Administração e Finanças. Unidade de Gestão de Pessoas. Assessoria de Comunicação.
Áreas responsáveis pelo gerenciamento ou execução	Unidades de Conhecimento e Unidades de Suporte.
Unidades executoras	Unidades de Conhecimento e Unidades de Suporte.
Coordenador estadual da ação	Gerentes das Unidades de Conhecimento e Unidades de Suporte.
Competências institucionais requeridas para a execução	Elaboração de estratégias, políticas e diretrizes para fomentar a eficiência e a eficácia dos processos internos. Gestão de projetos internos para execução das atividades organizacionais.

2.3.1.3.1 Atividade de Articulação Institucional

Planilha 99: Execução financeira da atividade de Articulação Institucional – UASF

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Rede de Serviços Financeiros	175.000	174.401	100%
Total	175.000	174.401	100%

Fonte: SME

Na atividade foram produzidos e atualizados conteúdos e soluções para orientação sobre o sistema financeiro e os pequenos negócios, que foram repassados aos atendentes e consultores através do

UASF Notícias e do Blog Serviços Financeiros. Além disso, a unidade capacitou 228 atendentes, das 08 regionais, incluindo os agentes do Elos. Articulou com as instituições financeiras para participação em eventos e projetos do SEBRAE, a saber: Feira do Empreendedor 2014, Fomentas Estadual e Regional, Rodada de Negócios.

Realizou o Workshop sobre meios de pagamento, com os principais players do mercado de cartões, além da pesquisa sobre o relacionamento dos pequenos negócios com o Sistema Financeiro, em parceria com a UINE. Inseriu questões sobre produtos e serviços financeiros no roteiro do Elos e o tema psicologia econômica nos materiais de capacitação e na forma de abordagem da unidade. Executou o orçamento conforme o previsto.

Planilha 100: Execução financeira da atividade de Articulação Institucional – UPPAI

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Políticas Públicas e Articulação Institucional	227.500	221.388	97%
Total	227.500	221.388	97%

Fonte: SME

A referida atividade contempla a gestão interna das ações da Unidade, no âmbito do acompanhamento, aprimoramento, divulgação e do 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. Além disso, tem por objetivo a divulgação de conceitos e ações de políticas públicas dentro do SEBRAE/MG.

O projeto tem como objetivo a capacitação dos técnicos da Unidade de Políticas Públicas levando a qualificação adequada aos demais técnicos do SEBRAE e para entidades parceiras mostrando a importância das ações de políticas públicas.

As atividades realizadas em 2014 compreendem viagens dos colaboradores da unidade, incluindo diárias, passagens e hospedagens; aquisição/construção de materiais necessários para a Unidade, lanches e refeições para as reuniões e eventos internos; aluguel de veículos e serviços gráficos.

2.3.1.3.2 Atividade de Suporte a Negócios

Planilha 101: Execução financeira da atividade de Suporte a Negócios - UAF

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Remuneração de Recursos Humanos Relacionada a Negócios	62.864.243	62.830.611	100%
Suporte Operacional Relacionado a Negócios	15.744.189	14.780.772	94%
Total	78.608.432	77.611.383	99%

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 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.

2.3.1.3.3 Atividade de Gestão Operacional

Planilha 102: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - ASCOM

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Gestão da Comunicação	3.606.310	3.389.575	94%
Total	3.606.310	3.389.575	94%

Fonte: SME

Dentro dos objetivos estratégicos da Assessoria de Comunicação, estão inseridas as seguintes competências alinhados ao Mapa Estratégico do SEBRAE em Minas e ao objetivo e missão da Comunicação:

Fortalecer a imagem do SEBRAE/MG, como instituição de referência na promoção da competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional.

Implementar ações estratégicas de comunicação e marketing para consolidar a missão institucional e fortalecimento da reputação corporativa do SEBRAE/MG.

Essas ações foram realizadas por meio de veiculações e publicações, assessoria de imprensa, web, eventos, design e marketing direcionados aos pequenos negócios. Contribuindo para atender as metas executadas pela Assessoria de Comunicação no exercício de 2014 e do planejamento estratégico tendo missão promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional.

Planilha 103: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UACCSA

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Gestão Interna UACCSA	250.859	251.568	100%
Total	250.859	251.568	100%

Fonte: SME

O projeto de atividade interna tem como objetivo fortalecer o setor de comércio, por meio de ações em conjunto com parceiros institucionais e possibilitar a realização das atividades operacionais da UACCSA. Em 2014, foram realizadas diversas ações de disseminação do conhecimento sobre gestão, empreendedorismo e tendências do varejo para as MPE, em todo o estado.

As iniciativas desenvolvidas com os parceiros foram estruturadas por meio de convênios específicos, com objetivos, justificativas, resultados e cronogramas previamente definidos. As principais demandas se basearam em apoio às missões de benchmarking, visando conhecer práticas inovadoras da gestão empresarial e atuações cooperadas, além de ações de fortalecimento do associativismo e do empreendedorismo. Em todos os casos, os conhecimentos adquiridos foram repassados para os demais associados.

Todas as prestações de contas foram avaliadas pelas unidades de apoio do SEBRAE.

Planilha 104: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UACIN

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Gestão Interna da UACIN	245.968	238.776	97%
Total	245.968	238.776	97%

Fonte: SME

A missão da Unidade de Atendimento Coletivo Indústria é de promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável da indústria de Minas Gerais por meio de estratégias, projetos e ações coletivas que ampliem a capacidade gerencial e tecnológica, gerando resultados para as empresas.

Esta intervenção se dá por meio da estruturação de projetos estratégicos e inovadores que atendam diretamente aos empresários de micro e pequenas empresas e empreendedores organizados em grupos atuantes nos setores industriais.

Para que esta missão possa ser alcançada faz-se necessário implementar soluções para a estruturação, o desenvolvimento e a manutenção das atividades internas da UACIN.

Então, o principal objetivo deste projeto é o gerenciamento das despesas operacionais, administrativas e eventuais assuntos correlacionados à unidade da indústria. Os recursos aplicados correspondem às despesas como cópias xerográficas, táxi, serviços de correios, viagens nacionais, missões internacionais e eventos complementares de capacitação. O projeto não gera metas físicas.

Planilha 105: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UAF

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Gestão da Administração Financeira	1.020.000	1.028.499	101%
Custeio Administrativo	5.725.000	5.503.559	96%
Gestão da Administração Patrimonial	7.651.902	6.952.170	91%
Remuneração de Recursos Humanos - Custeio Administrativo	15.790.000	15.773.040	100%
Conselho Deliberativo.	100.000	98.328	98%
Ressarcimentos de Despesas / Viagens pelo SEBRAE/NA	167.000	135.154	81%
Total	30.453.902	29.490.750	97%

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. A variação de 14% ocorreu em função da apropriação de despesas do projeto da Administração Patrimonial que, inicialmente, foram alocadas de forma indevida em outros projetos.

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 criado a atividade Ressarcimentos de Despesas / Viagens pelo SEBRAE/NA, para o acompanhamento orçamentário. Ao longo do ano, foram feitas várias viagens patrocinadas pelo SEBRAE/NA, porém o valor executado foi menor em relação a previsão, impactando na variação no período.

Planilha 106: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UAGRO

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Assessoria Gerencial e Tecnológica	2.000.000	1.342.824	67%
Gestão Administrativa do Agronegócio	189.745	180.147	95%
Total	2.189.745	1.522.971	70%

Fonte: SME

Assessoria Gerencial e Tecnológica

A atividade “Assessoria Gerencial e Tecnológica” tem como objetivo garantir o cumprimento da metodologia do Educampo através de serviços de auditoria e manutenção do Projeto, incluindo suporte ao SEBRAE 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 chegando a ser apontado por especialistas como “o salvador da pátria”.

O PIB (Produto Interno Bruto) do agronegócio brasileiro deve fechar 2014 com alta de 3,8%, como projeta CNA, totalizando R\$ 1,13 trilhão, contra R\$ 1,09 trilhão de 2013. Isso significa que o PIB do agronegócio ampliará sua participação no PIB total brasileiro de 22,5% no ano passado para 23,3% este ano e continua em recuperação. Este desempenho será puxado principalmente pelo segmento primário. Embora a economia brasileira passa por um momento delicado segundo a avaliação de analistas do mercado. A imprevisibilidade em relação à futura política econômica e a economia com números nada animadores contribuem para criar expectativas pouco otimistas sobre investimentos e consumo.

Neste contexto, a assistência gerencial e tecnológica tem se tornado cada vez mais urgente para continuar ampliando os números do Agronegócio Brasileiro, haja vista a recente instituição do Serviço Social Autônomo com a finalidade de promover a execução de políticas de desenvolvimento da assistência técnica e extensão rural, especialmente as que contribuam para a elevação da produção, da produtividade e da qualidade dos produtos e serviços rurais, para a melhoria das condições de renda, da qualidade de vida e para a promoção social e de desenvolvimento sustentável no meio rural. A ANATER prevê a promoção, estímulo, coordenação e implementação de programas de assistência técnica e extensão rural, com vistas à inovação tecnológica e à apropriação de conhecimentos científicos de natureza técnica, econômica, ambiental e social.

O Educampo tem sido a ferramenta do SEBRAE para contribuir para esse processo de capacitação gerencial dos produtores e, há 18 anos, tem cumprido com essa função de forma exitosa, tendo inclusive, servido de inspiração para a criação de outros programas.

Como resultado de 2014, foram treinados mais de 100 técnicos para atuarem com sistema de gestão de empresas rurais na nova metodologia e no novo software do café, que passou a ser utilizado a partir de novembro de 2014.

A execução foi de R\$1.342.824,00 totalizando 67% do valor previsto. Os motivos da baixa execução são: a não efetivação do contrato de desenvolvimento do software de Gestão do Educampo, o atraso em 4 meses do contrato para a formação de novos técnicos do Educampo.

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.

As ações relacionadas à área foram realizadas conforme proposto, sendo que o orçamento previsto – R\$ 189.745 foi executado em 95% – R\$ 180.147.

Planilha 107: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UAIS

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Acompanhamento dos produtos UAIS	340.000	341.679	100%
Total	340.000	341.679	100%

Fonte: SME

Os recursos aplicados são para o acompanhamento das atividades operacionais da Unidade de Acesso à Inovação e Sustentabilidade como serviços de apoio administrativo, viagens e locação de equipamentos de informática.

Os recursos foram aplicados integralmente em 2014.

Planilha 108: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UAMRI

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Gestão Operacional UAMRI	1.363.950	1.318.274	97%
Total	1.363.950	1.318.274	97%

Fonte: SME

Na **Central de Negócios**, no ano de 2014 iniciou-se o trabalho com 2(duas) novas centrais: Central de Material de Construção, no Bairro Floramar em BH – Regional Centro, Central de Móveis em Piumhi - Regional Sul. Foram lançadas as Centrais de Turismo de Ibitipoca - Regional Zona da Mata, Clube das Tintas - Vespasiano - Regional Centro, Farminas – Sete Lagoas – Regional Centro. Foram realizadas 492 **missões empresariais** nestas missões foram atendidas as 08 regionais do SEBRAE- MG.

Foram realizados 14 **Rodadas de Negócios**, 18 Agendas de Relacionamento e 8 Sessões de Negócios, no que resultou no atendimento de 2838 empresas e um volume de mais de 400 milhões de expectativas de futuros negócios. As atividades foram realizadas nas regionais: Centro, Sul, Zona da Mata, Triângulo e Noroeste. Os principais setores atendidos foram: gêneros alimentícios, metal mecânico, turismo, confecção, construção civil e prestação de serviço.

Foram realizadas 27 **missões internacionais** tendo a UMARI apoiado diretamente 100% deste total, foram atendidas empresas dos setores de agronegócio, comércio e serviço e indústria, e 06 **missões guiadas**, onde foram atendidos projetos de turismo, confecção, comércio, educação e capacitação de fornecedores.

Planilha 109: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UDT

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Gestão Interna da Unidade de Desenvolvimento Territorial	170.704	119.315	70%
Total	170.704	119.315	70%

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 desse projeto é gerenciar as despesas operacionais, administrativas e eventuais assuntos correlacionados à gerência do desenvolvimento territorial. Os recursos aplicados neste projeto correspondem principalmente às despesas como cópias xerográficas, táxi, serviço de correios, viagens e eventos. O projeto não tem metas físicas, pois tem intensidade básica no Sistema de Gestão Estratégica – SGE.

O orçamento previsto para o projeto foi de R\$ 170.704,00 com uma execução financeira de 70% no final de 2014. O projeto não teve grandes realizações de resultados, já que, trata-se somente de assuntos operacionais da unidade.

Planilha 110: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UED

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Gestão da Unidade de Estratégias e Diretrizes	325.000	321.199	99%
Total	325.000	321.199	99%

Fonte: SME

A atividade visa cobrir gastos administrativos. O Custeio da Unidade realizou pagamentos de serviços reprográficos, materiais de escritório, táxi, fotografia e anúncios de licitações. Dos 19.000 orçados, foram realizados/comprometidos R\$17.640.

Para gestão das viagens, os recursos foram usados para combustíveis, táxi, diárias, hospedagens, alimentação e passagens aéreas/rodoviárias. Dos R\$ 97.718 orçados, foram realizados/comprometidos R\$ 90.859.

A ação de Software, loc. equip. de informática, custeou aluguel de equipamentos, impressões, manutenção e suporte, internet e telefonia. Dos R\$ 51.500 orçados, foram realizados/comprometidos R\$ 47.697.

A ação Programa Sensemaking, pagou a divulgação do programa, banco de Imagens e instrutorias. Dos R\$ 112.782 orçados, foram realizados/comprometidos R\$ 112.781.

A ação Web Reports foi usada para customização de um software para geração de infográficos. Dos R\$ 44.000 orçados, foram realizados/comprometidos R\$ 44.000.

Planilha 111: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UEEC

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Gestão da Unidade de Educação Empreendedorismo e Cooperativismo	2.377.466	2.196.277	92%
Total	2.377.466	2.196.277	92%

Fonte: SME

A atividade 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 2014, foram realizadas 3.273 turmas de capacitação alcançando 71.839 participantes. Nas ações realizadas pela unidade de Educação destacamos o programa SEBRAE Mais, Cultura Empreendedora nas Instituições de Ensino, Empretec, 03 edições do Exploratório, Startup Talks, Academia SEBRAE com mais de 6.500 usuários, Conferência Regional de Educação

Empreendedora com mais de 300 participantes e 04 edições do Seminário Desafio do Crescimento Inovar para Crescer.

Foram executados 92% do valor previsto para a atividade em ações de gestão interna, marketing de soluções educacionais e ações supracitadas.

Planilha 112: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UGP

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Unidade de Gestão de Pessoas	4.157.570	4.032.899	97%
Total	4.157.570	4.032.899	97%

Fonte: SME

A Unidade de Gestão de Pessoas em 2014 teve como desafio perceber as necessidades institucionais, interpretar as mudanças e promover, de forma rápida e flexível, o alinhamento das estratégias de gestão à visão e missão da organização, por meio da promoção do desenvolvimento das pessoas com foco no alcance dos objetivos do SEBRAE/MG. Quase a totalidade do orçamento da Unidade foi executada, nas atividades relacionadas ao: provimento de profissionais; contratações; gestão da carreira (Sistema de Gestão de Pessoas); ações de educação corporativa; ouvidoria; atendimentos; gestão de folha de pagamentos e benefícios; gestão de processos; ações de qualidade de vida; gestão de consultores e instrutores credenciados; e gestão do clima organizacional.

Os principais desafios para 2015 serão implantar a nova metodologia do Sistema de Gestão de Pessoas, considerando seu desdobramento em todas as áreas de gestão de pessoas, ampliar a atuação da Ouvidoria, estimular a ampliação da gestão de processos e expandir e qualificar o quadro consultores e instrutores credenciados.

Planilha 113: Execução financeira da atividade de Gestão Operacional - UINE

PROJETO	PREVISTO	REALIZADO	% EXECUÇÃO
Inteligência Empresarial	1.032.356	911.243	88%
Total	1.032.356	911.243	88%

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.

Entre os projetos desenvolvidos destacam-se a implementação do projeto piloto da Classificação do Sigilo da Informação; resgate e disponibilização de documentos no Projeto Memória SEBRAE/MG; segunda edição da pesquisa GEM 2015 para Minas Gerais; desenvolvimento das identidades demográfica, econômica e infraestrutura; do relatório Distribuição Territorial da Atividade Econômica das regionais; elaboração do Índice de Competitividade Municipal, dos Boletins de Monitoramento; contratação da Projeção Econômica Setoriais e pesquisas para subsidiar o desenvolvimento dos projetos.

A Unidade de Inteligência Empresarial vem trabalhando no intuito de reduzir os dispêndios relativos a contratações externas, se valendo do capital intelectual dos colaboradores no desenvolvimento dos principais trabalhos elaborados este ano. Seguindo este princípio, a economia é de aproximadamente 43% do orçamento projetado para 2014.

As principais movimentações não realizadas em 2014 que contribuíram para a execução de 88% do orçamento, são:

- IPEAD – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, Administrativa e Contábeis de Minas Gerais
Pesquisa de Desempenho das MPE's Mineiras – 99.170,21
Pesquisa de Expectativa das MPE's Mineiras – 71,038,62
- Implantação consultoria – Ativos Intangíveis – 112.000,00
- Cortex Intelligence Consultoria em Informática – Plataforma de inteligência - (Não renovamos o contrato) – 172.856,90

Imagem Geosistemas – Software ArcGis – 345.500,00, porém conseguimos pagar deste valor 200.000,00 em 2013, reduzindo o valor a ser pago em 2014 para 145.500,00.

2.4 Demonstração da execução da Lei Orçamentária Anual (LOA)

Item não aplicável ao SEBRAE/MG.

2.5 Metas e Resultados

2.5.1 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 planilha abaixo:

Planilha 114: 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.	%	23,31%	25,5%	2014
Taxa de contribuição do SEBRAE para criação de pequenos negócios			%	14%	22,5%	2013
Índice de competitividade dos pequenos negócios atendidos			0-100	-	28	2013
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	-	7,1	2012
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.	0-10	8,6	8,6	2013
Índice de imagem do SEBRAE junto os pequenos negócios e os empreendedores		Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios.	0-10	8,7	8,2	2013
Índice de aplicabilidade de produtos e serviços			0-10	-	7,3	2012

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: $(\Sigma \text{ Pequenos negócios atendidos pelo SEBRAE/MG no período A} / \Sigma \text{ Pequenos negócios optantes pelo Simples existentes no estado no período A}) \times 100$, onde pequenos negócios corresponde às Micro empresas, Pequenas Empresas e Microempreendedores Individuais. 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 2013 foi, assim como em 2012, altamente desafiador para a instituição, pois o universo de pequenos negócios no estado de Minas Gerais tem crescido significativamente. Em 2013 houve um crescimento de 16% se comparado ao ano de 2012, ou seja, mais de 126 mil novos pequenos negócios foram criados. O ano de 2014 seguiu a mesma tendência, superando inclusive o ano de 2013, pois foram criados mais de 128 mil MEI e MPE.

Mesmo com esse crescimento, e considerando a quantidade de municípios e as distâncias, a meta de atender 23,3% do universo foi superada, alcançando 25,5% ou mais de 260 mil pequenos negócios

atendidos. Historicamente, o SEBRAE/MG tem conquistado as metas estabelecidas e, conseqüentemente, contribuído para o alcance dos objetivos estratégicos. A figura abaixo demonstra essa evolução.

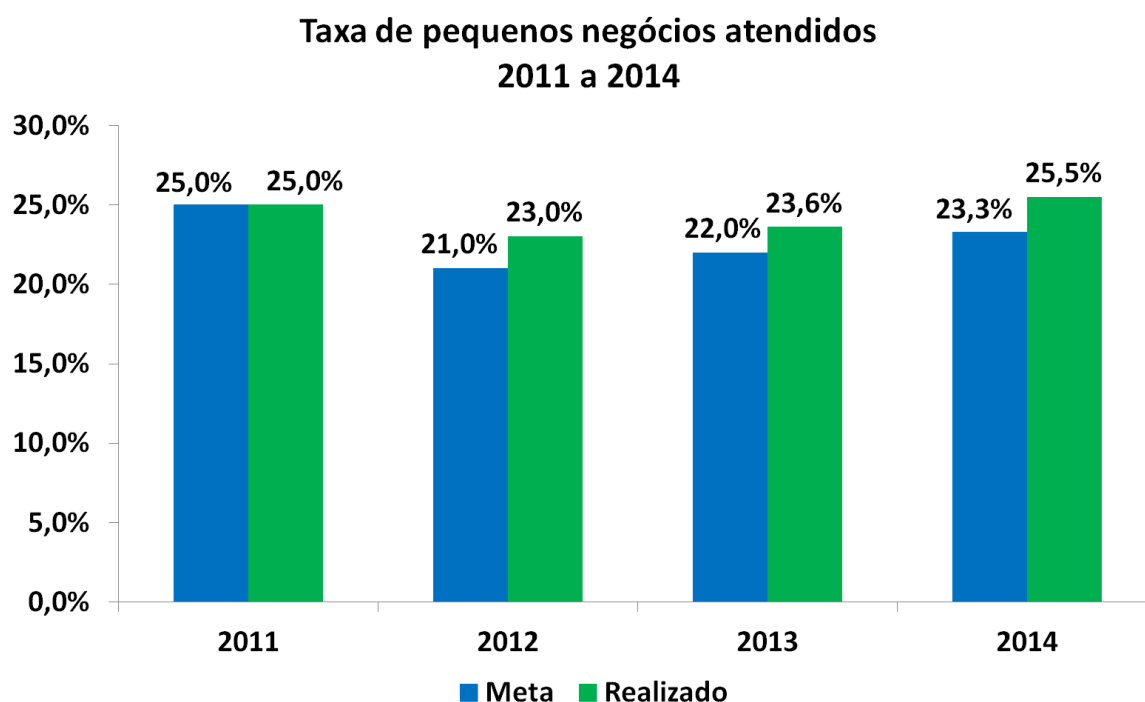


Figura 28: Histórico da Taxa de pequenos negócios atendidos

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.

Como no ano passado, 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.

O resultado obtido em 2013 alcançou 22,5%, sendo inferior ao obtido em 2012, quando atingiu 35,5%. Contudo, o desempenho histórico demonstra um desempenho crescente. Ainda não há resultado referente ao ano de 2014.

Taxa de contribuição para criação de pequenos negócios 2010 a 2013

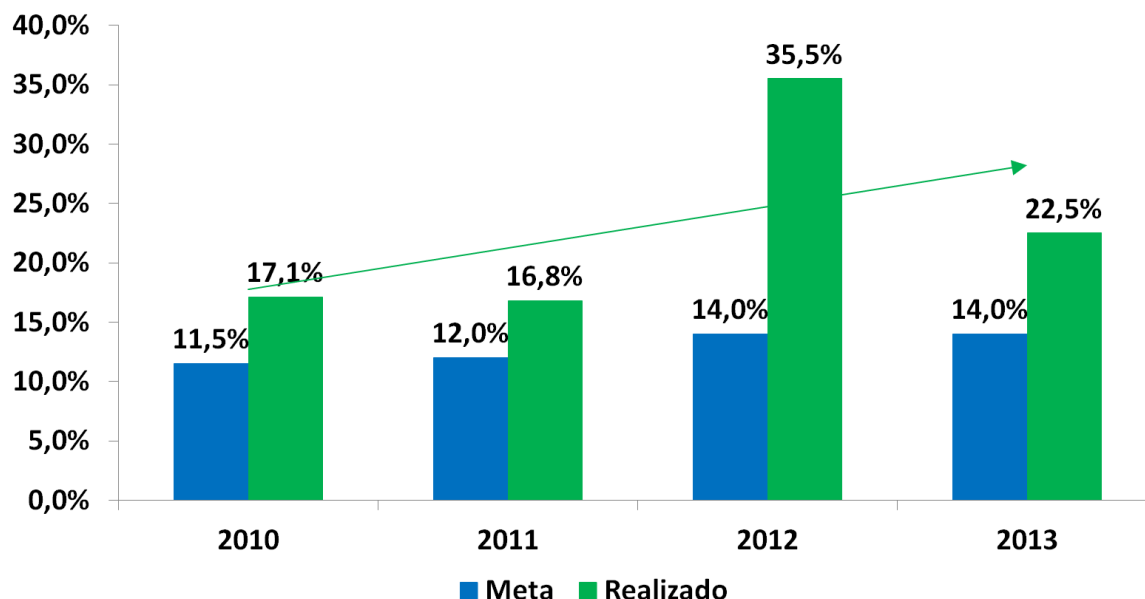


Figura 29: Histórico da Taxa de contribuição para criação de pequenos negócios

O “**Índice de competitividade dos pequenos negócios atendidos**” mensura o nível de competitividade dos pequenos negócios e permitirá 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 SIAC 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 28 pontos (escala de 0 a 100), abaixo das expectativas do estado, mas 1,2 pontos acima da média do Sistema SEBRAE (26,4 pontos).

A partir das próximas mensurações, será possível definir com mais clareza as estratégias de atuação para a melhoria desse e de outros indicadores.

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 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.

A pontuação obtida (7,27 pontos), referente ao ano de 2012, ficou acima da média do Sistema (7,33 pontos). A ausência de uma série histórica, por ser a primeira mensuração, dificulta uma análise mais profunda e abrangente do comportamento do indicador e da identificação de causas raízes consistentes. 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 PPA2014/2017.

A linha de tendência do gráfico abaixo também comprova que o estado tem se dedicado à melhoria desse indicador, elevando gradualmente seus resultados.

Índice de imagem junto a sociedade 2010 a 2013

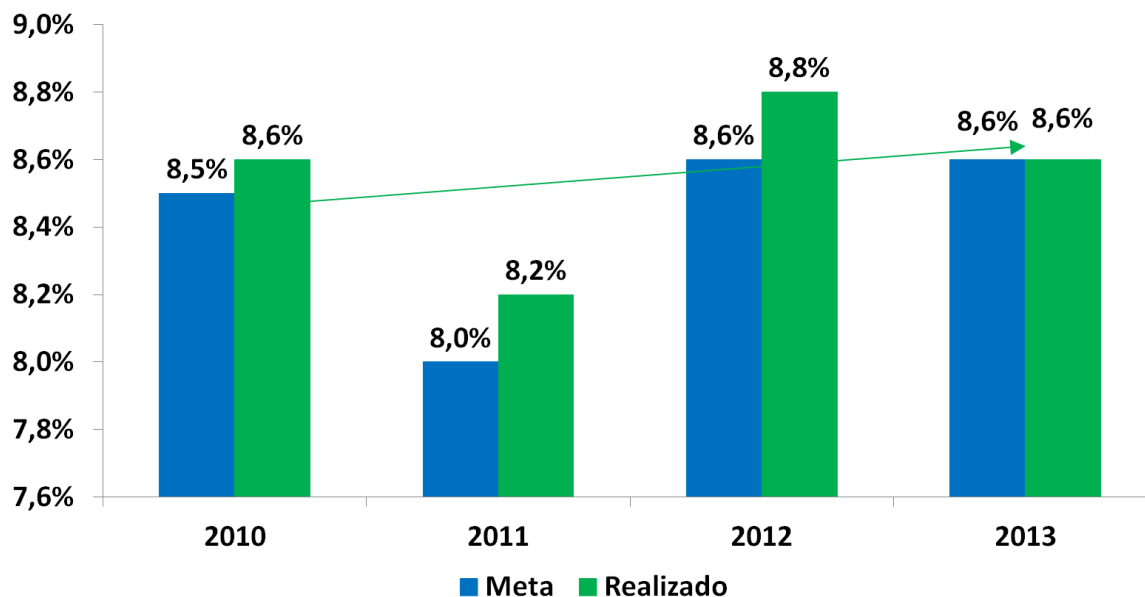


Figura 30: Histórico do Índice de imagem do SEBRAE/MG junto a sociedade

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.

Índice de imagem junto aos pequenos negócios 2009 a 2013

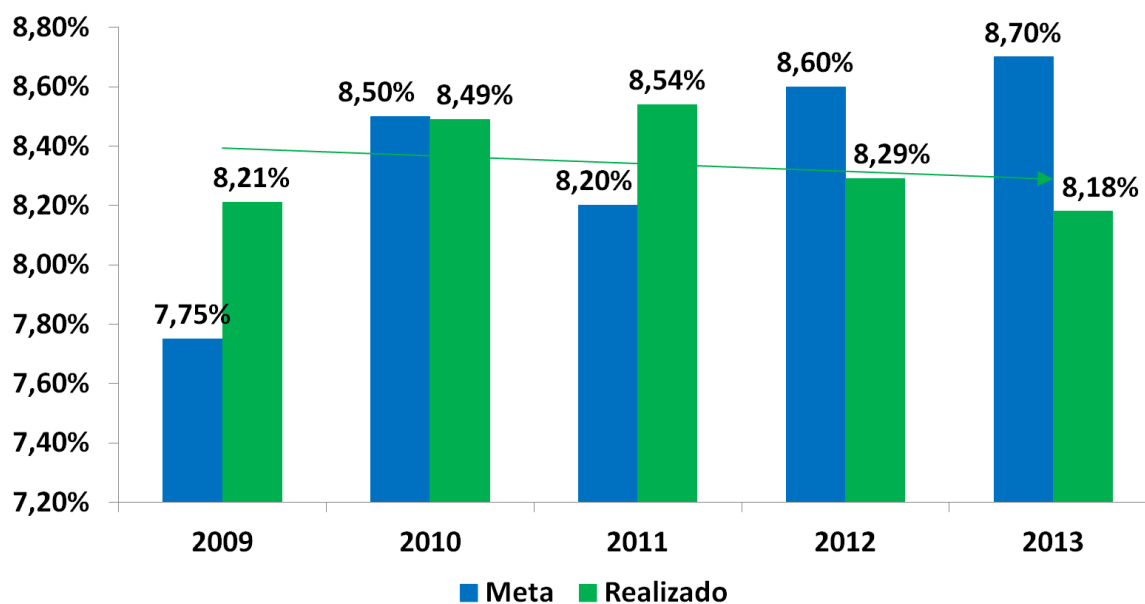


Figura 31: Histórico do Índice de imagem do SEBRAE/MG junto aos pequenos negócios

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.

2.5.2 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, 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.

Mesmo tendo um caráter quantitativo e desafiador, o atendimento qualificado a cada um dos clientes é um aspecto que o SEBRAE/MG considerou como condição obrigatória em suas iniciativas. Isso se refletiu nas transformações geradas tanto nos pequenos negócios, quanto na melhoria do ambiente de negócios.

A planilha abaixo apresenta o desempenho do SEBRAE/MG na realização das 06 Metas Mobilizadoras de 2014.

Planilha 115: Desempenho das Metas Mobilizadoras do SEBRAE/MG

Metas Mobilizadoras		Planejado	Realizado	% Execução
01	Ampliar o número de empresas atendidas	238.208	260.512	109%
02	Atendimento a Pequenos Negócios com soluções específicas de inovação	23.821	35.209	148%
03	Atendimentos a Microempreendedores Individuais	106.880	109.067	102%
04	Atendimento a Microempresas	116.176	133.266	115%
05	Atendimento a Empresas de Pequeno Porte	15.152	18.179	120%
06	Ampliação do número de municípios com a Lei Geral implementada	257	264	103%

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 2014 e, conforme demonstrado na figura abaixo, o número de atendidos cresceu significativamente nos últimos 04 anos. Salienta-se que as metas 03, 04 e 05 contribuem para a composição dessa meta.

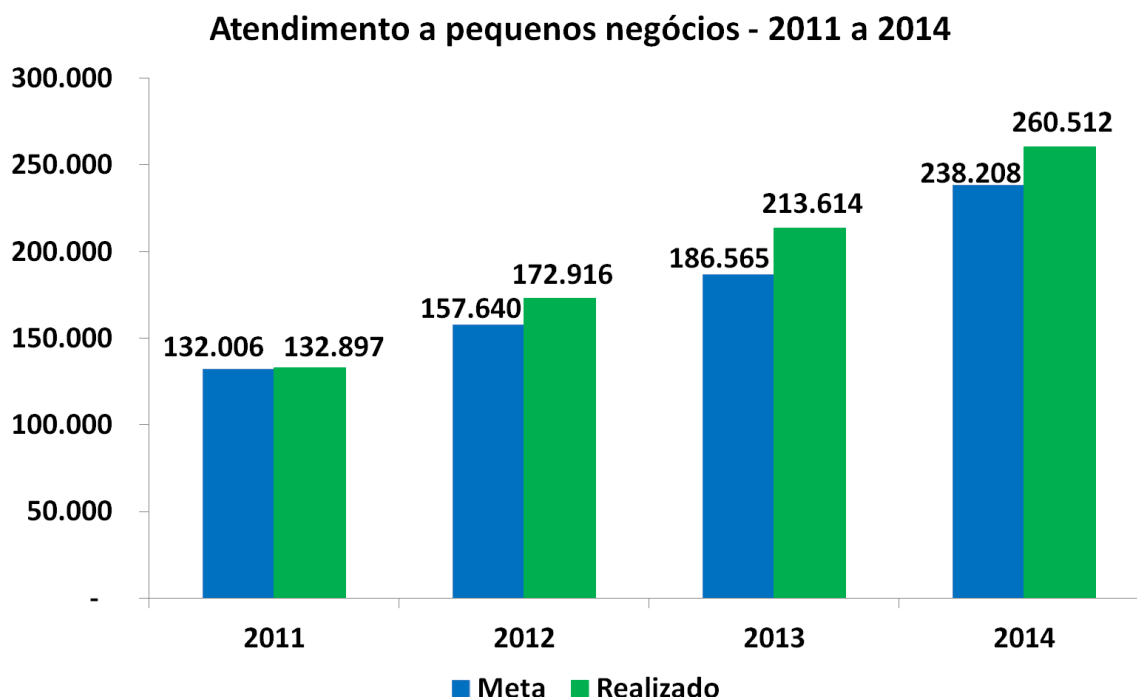


Figura 32: Histórico da Meta Mobilizadora 01

De forma complementar, importantes iniciativas se destacaram:

- Os projetos de atendimento presencial “Programa Negócio a Negócio” e “ELOS” atenderam mais de 92 mil empreendimentos formais, prestando mais de 11 mil horas de consultoria e 98 mil orientações técnicas.
- Os projetos territoriais de microrregião foram responsáveis por mais de 134,9 mil atendimentos realizados por meio de consultorias, palestras, oficinas, seminários, cursos, entre outras iniciativas.
- Os projetos “Atendimento de orientação e formalização” e “Atendimento Digital” assumiram o atendimento de mais de 29 mil e 34,9 mil pessoas jurídicas respectivamente, por meio de 3.100 horas de Consultorias e fornecendo 599 mil orientações técnicas.

Meta Mobilizadora 02 – “Atendimento a pequenos negócios com soluções específicas de inovação” tem o objetivo de evidenciar a atuação do SEBRAE 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 2014

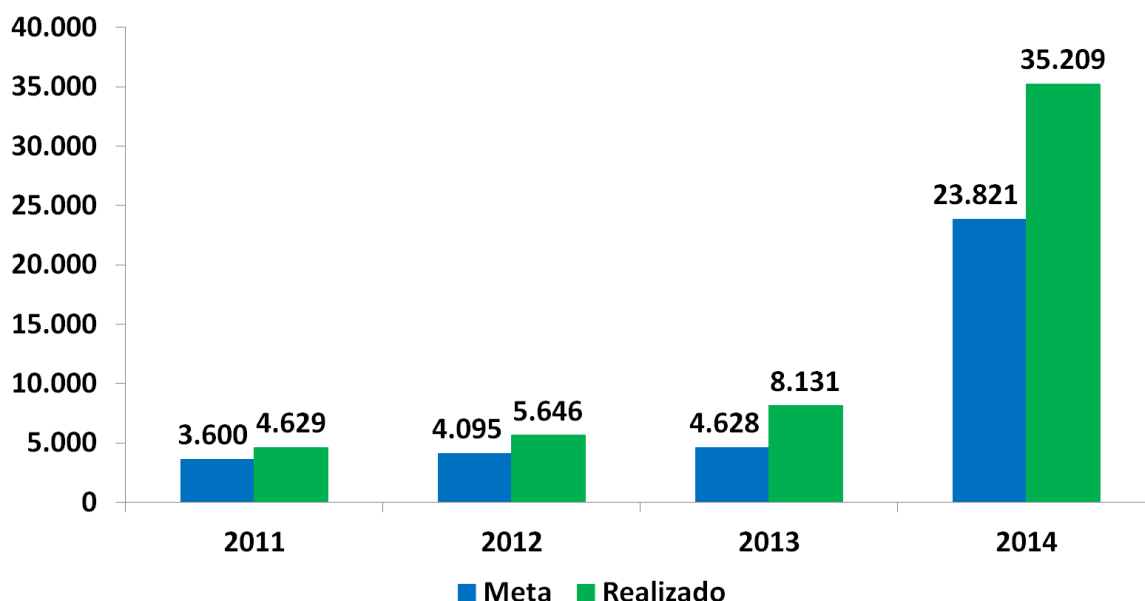


Figura 33: Histórico da Meta Mobilizadora 02

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 partir de 2014, 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. A Meta 02 saltou de 4.628 para 23.821, representando um aumento de mais de 400%.

Durante o ano de 2014, foram encontrados alguns obstáculos para a realização da Meta, contudo, por meio de planos de ação planejados pelos Gerentes Regionais e executados por suas respectivas equipes, ao final do exercício, o resultado proposto foi superado.

Meta Mobilizadora 03 – “Atendimento a Microempreendedores Individuais”

Após um grande esforço para a formalização de potenciais empresários e empreendedores, o SEBRAE se concentrou nos últimos dois 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 2014.

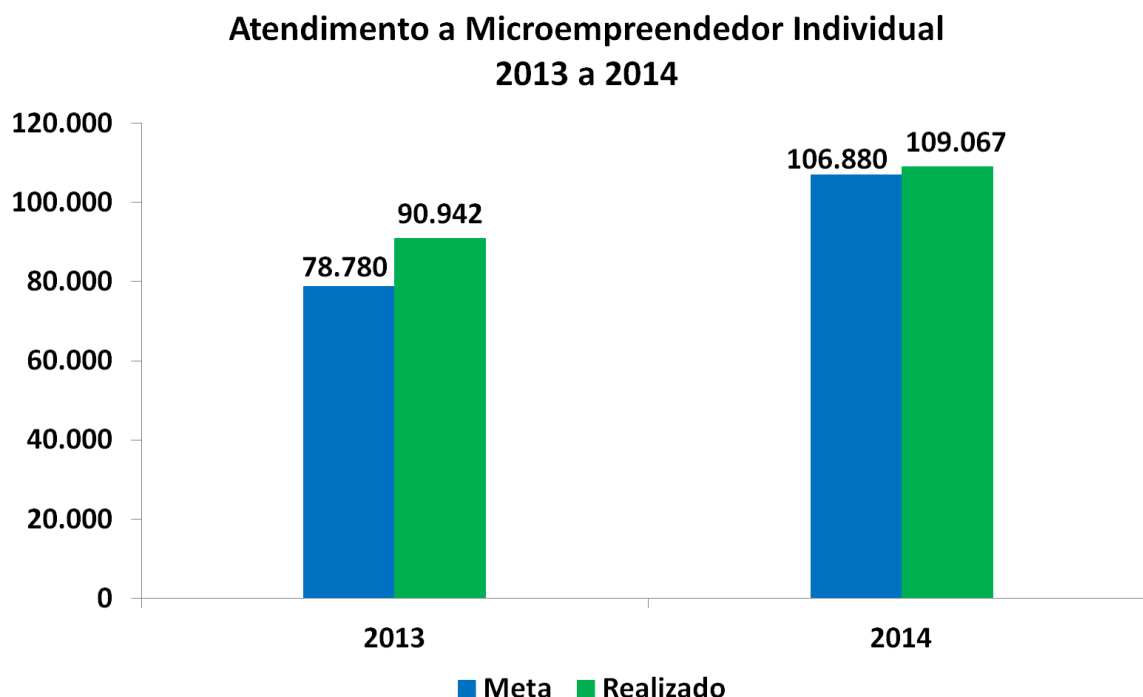


Figura 34: Histórico da Meta Mobilizadora 03

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, Territórios da cidadania, entre outros.

Meta Mobilizadora 04 – “Atendimento a Microempresas”

Esse segmento de clientes possui necessidades distintas dos Micro Empreendedores 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:

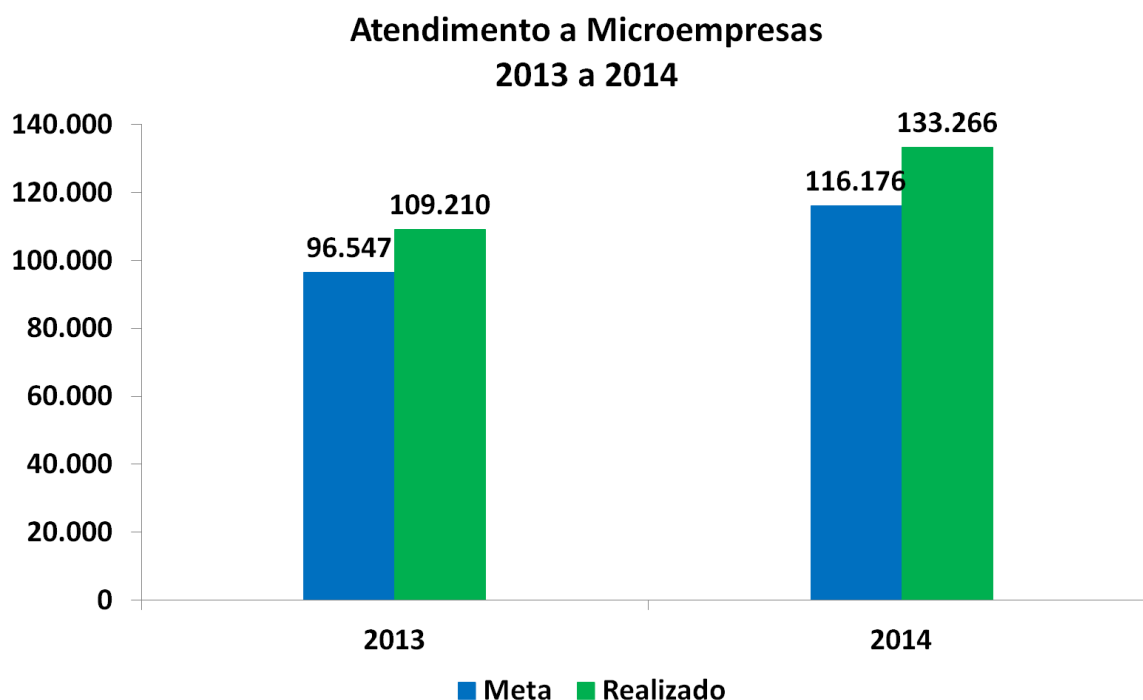


Figura 35: Histórico da Meta Mobilizadora 04

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 há alguns anos as soluções do Programa SEBRAE Mais, que é composto por um conjunto de 08 soluções, 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.

Dentre as soluções do programa, destaca-se o EMPRETEC, que é uma metodologia da “Organização das Nações Unidas” voltada para o desenvolvimento do comportamento empreendedor e para a identificação de novas oportunidades de negócios.

Segundo pesquisas do SEBRAE, os empreendedores que fizeram o Empretec registraram um acréscimo de R\$24,6 mil por mês no faturamento de suas empresas. Comprovando seu alto índice de satisfação, que supera o patamar de 95%.

A figura seguinte demonstra a evolução histórica dessa meta:

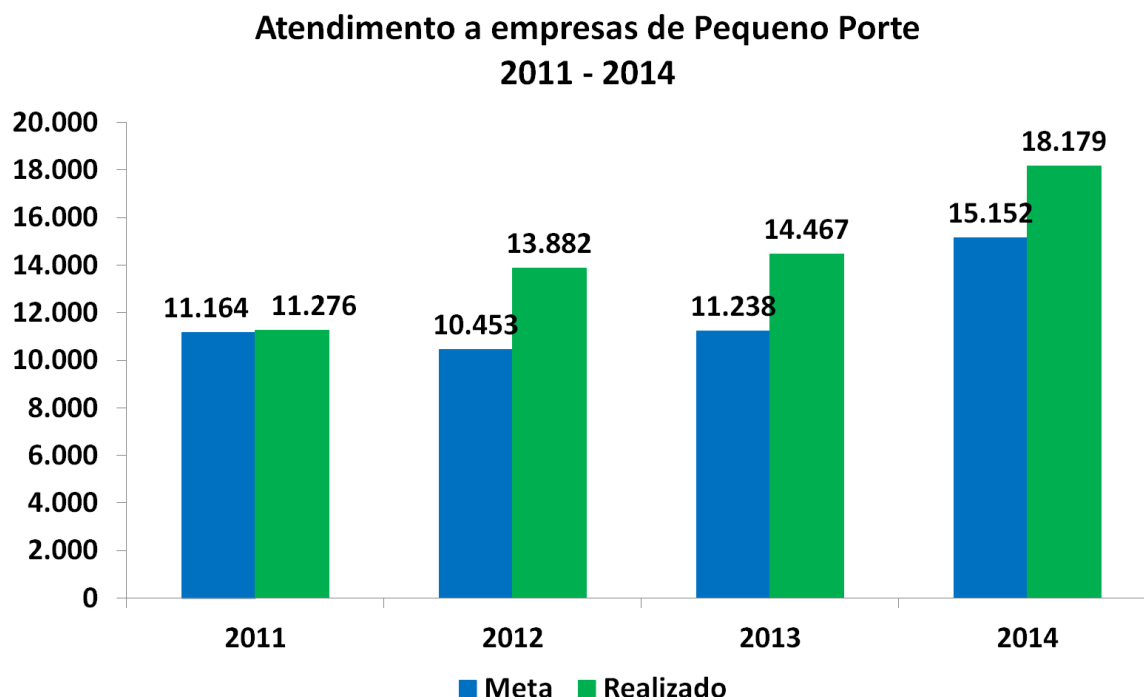


Figura 36: Histórico da Meta Mobilizadora 05

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 257 municípios do estado.

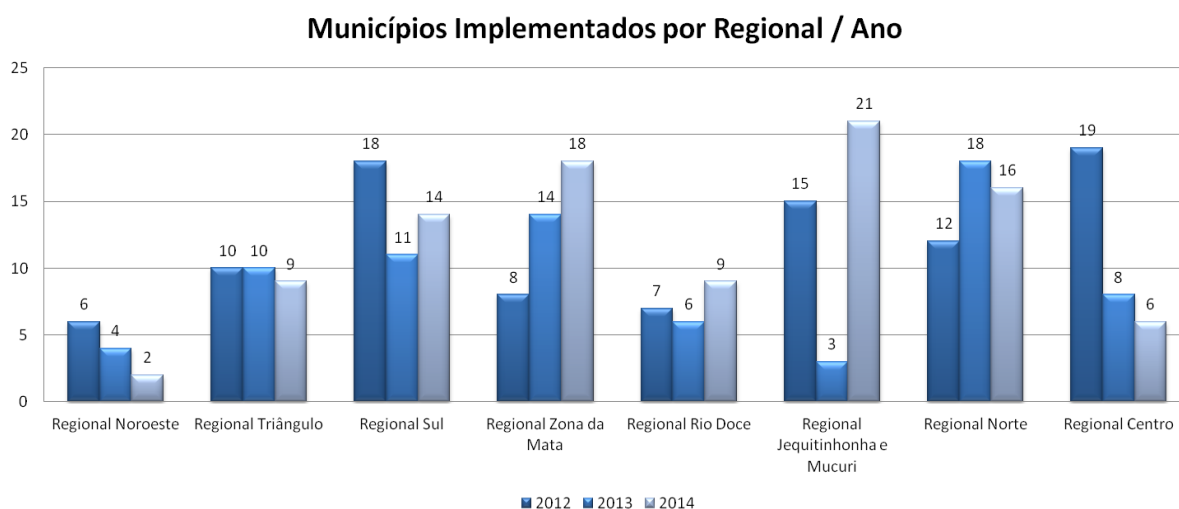


Figura 37: Histórico de implementação da Lei Geral Municipal por Regional

A planilha abaixo apresenta o número de municípios que implementaram a Lei Geral, o número de pequenos negócios beneficiados e o percentual em relação ao total.

Planilha 116: 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 2014	Percentual de MPE e MEI beneficiados até 2014
	Até 2012	Em 2013	Em 2014	TOTAL		
Sul	18	11	14	43	94.359	54%
Noroeste	06	04	02	12	16.695	90%
Triângulo	10	10	09	29	111.808	90%
Zona da Mata	08	14	18	40	88.660	71%
Rio Doce	07	06	09	22	62.921	72%
Jequitinhonha e Mucuri	15	03	21	39	31.504	73%
Norte	12	18	16	46	49.350	83%
Centro	19	08	6	33	300.580	74%
Total	95	74	95	264	755.877	73%

Fonte: SME, Unidade Políticas Públicas e Articulação Institucional e Unidade Estratégias e Diretrizes

Até 2014, 264 municípios implementaram a Lei Geral, superando a meta prevista para o ano em 2,7% e beneficiando mais de 755 mil pequenos negócios ou 73% do universo existente no estado de Minas.

As Regionais Triângulo e Noroeste destacam-se pelo percentual de empresas beneficiadas (90%). A Norte também apresenta ótimo percentual (83%), 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. Também é a Regional que possui o maior número de municípios (46) 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 300 mil.

2.5.3 Metas de Atendimento

O SEBRAE segmenta seus clientes em dois grandes grupos: Empresas (MPE e MEI) e Potenciais Empresários. A planilha abaixo demonstra o desempenho do SEBRAE/MG no atendimento desses públicos.

Planilha 117: Quantificação do público-alvo atendido pelo SEBRAE/MG

Indicador de Desempenho	Planejado	Realizado	% Execução
Número de potenciais empresários atendidos	503.993	239.133	47%
Número de empresas atendidas	288.179	260.512	90%

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 2013 foi significativo e superior ao número de 2013 (199.736)

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 seis instrumentos, que são apresentados na tabela abaixo, com seus indicadores e desempenho.

Planilha 118: 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	257	102%
Consultorias.	Número de horas	371.551	317.010	85%
Cursos.	Número de cursos	1.060	1.208	114%
Orientação técnica	Número de orientações	841.808	87.860	104%
Palestras, oficinas e seminários.	Número de palestras, oficinas e seminários.	3.734	3.873	104%
Promoção e acesso a eventos do SEBRAE.	Número de feiras	7	7	100%
	Número de missões / caravanas	86	110	128%
	Número de rodadas	22	43	196%

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 de todos os projetos finalísticos do SEBRAE/MG, apresentados na planilha cima, as inconsistências concentram-se em 02 indicadores de um único tipo de instrumento, que estão devidamente justificadas abaixo:

- Promoção e acesso a eventos do SEBRAE
 - Número de Missões / Caravanas
 - Número de Rodadas

Para ambos os casos (Missões e Rodadas), há uma grande aceitação desses instrumentos pelos nossos clientes, principalmente pelas Rodadas de Negócio, pois são instrumentos que 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 desses instrumentos.

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 problemas de integração entre os sistemas SIACWEB e SME. Também foram identificados registros incompletos e/ou equivocados de informações de clientes, impossibilitando a respectiva contabilização do dado.

Ocorreram também algumas falhas no processo de planejamento e monitoramento das ações, ao subestimar 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 2015.

Porém, destaca-se que problemas ocorridos no ano de 2013, 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 UAF e UED, minimizando problemas de contabilização de notas fiscais e de registro das metas de atendimento.

2.5.4 Metas Orçamentárias

2.5.4.1 Execução orçamentária

A Instrução Normativa Nº 37 (Revisão Nº16) vigente em 2014, 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 4, o SEBRAE/MG executou 100% do recurso CSO no exercício de 2014.

Considerando o orçamento total do ano de 2014, o resultado também apresentou conformidade perante os objetivos planejados pela Diretoria Executiva, alcançando uma realização orçamentária de 94%.

2.5.4.2 Limites Orçamentários

Planilha 119: Limites Orçamentários do SEBRAE/MG

Limites Orçamentários - Minas Gerais				
Limite	Valor Limite	Valor Executado	% Executado	Situação
Inovação e Tecnologia - Mín. 20%	23.996.413	41.511.192	34,6%	OK
Capacitação de Recursos Humanos - Mín. 2% e Máx. 6%	Mín. 1.521.789 Máx. 4.565.367	2.551.456	3,4%	OK
Pessoal Encargos e Benefícios - Máx. 55%	111.865.890	76.089.449	37,4%	OK
Divulgação, Anúncio, Publicidade e Propaganda - Máx 3,5%	9.505.233	7.492.720	2,8%	OK
Bens Móveis (Receita de Alienação de Bens + 3% (Receita CSO + Receitas Próprias) – Máx. de 100%.	6.093.293	1.049.162	17,2%	OK
Bens Imóveis - Aprovação prévia do CDN	0	36.839.570	0,0%	-
Custeio Administrativo (5% Lei 8.154/90 + Receitas Próprias) – Máx. de 100%	40.435.320	21.371.092	52,9%	OK
Contrapartida da Contribuição Social Ordinária - Mín. 10%	17.317.671	21.490.431	12,4%	OK
Tecnologia da Informação e da Comunicação - Mín. 2%	3.463.534	5.941.399	3,4%	OK
Projetos Setoriais - Min. 50%	53.338.754	58.791.475	55,1%	OK
Fundo de Reserva - Máx 20%	60.642.144	629.995	0,2%	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 2014-2017 e orçamento 2014*.

Os resultados alcançados no ano de 2014 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\$41,5 milhões, o que representa o 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:

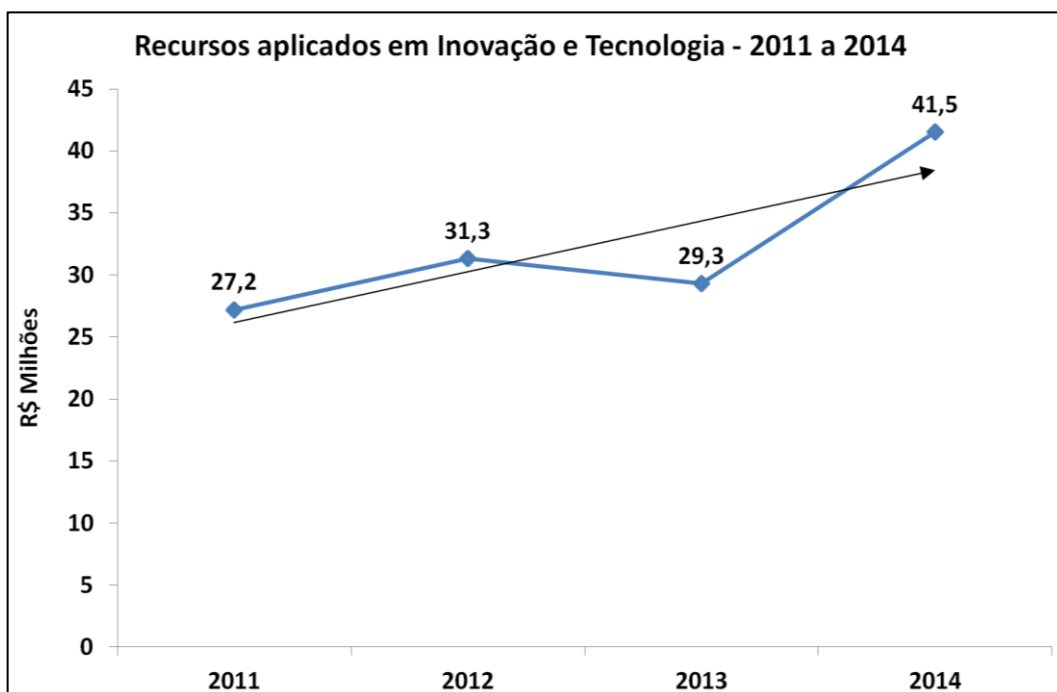


Figura 38: Volume de recursos aplicados em inovação e tecnologia – 2011/2014 (Fonte: SEBRAE/MG)

Observa-se também que, desde 2011, houve uma redução percentual dos recursos aplicados em Custeio Administrativo, conforme abaixo:

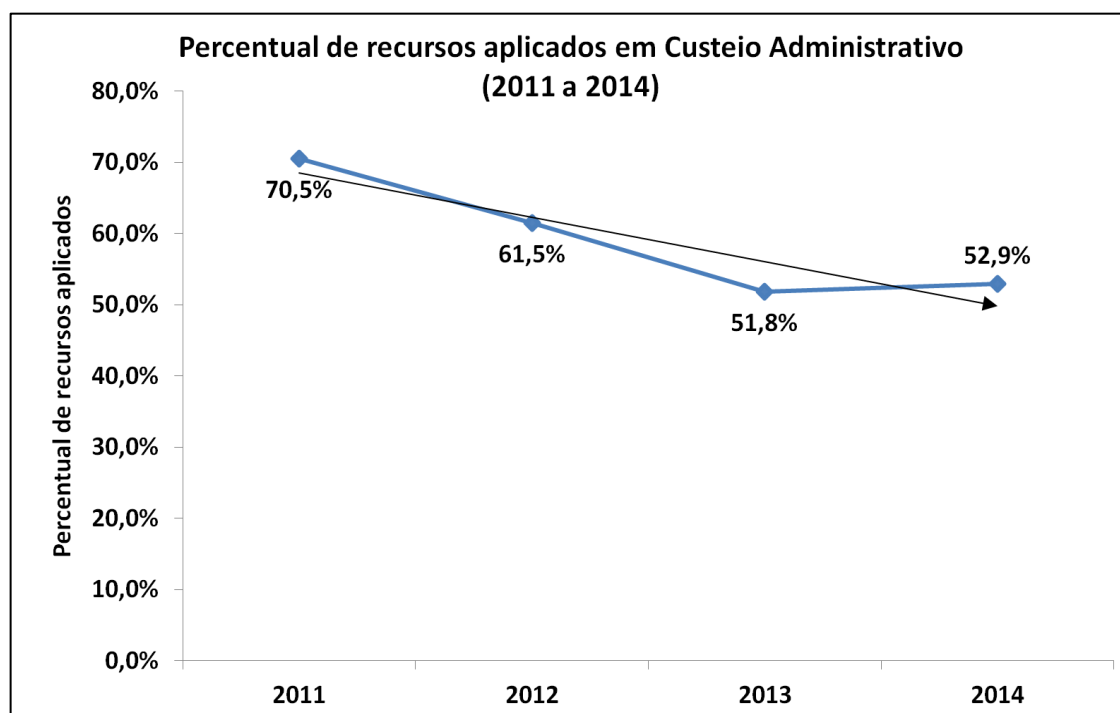


Figura 39: Percentual de recursos aplicados em Custeio Administrativo – 2011/2014 (Fonte: SEBRAE/MG)

3 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E DE AUTOCONTROLE DA GESTÃO

3.1 Estrutura de governança

A estrutura de governança da Entidade é 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 nº 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, sendo composto por 15 (quinze) conselheiros titulares, tendo cada qual o seu respectivo suplente, representantes dos 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.

Cabe ressaltar que, conforme artigo 8º, inciso II, do Estatuto Social do SEBRAE/MG, 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.

Dentre as atribuições dos sobreditos órgãos de governança, destacamos as principais atribuições do Conselho Fiscal, conforme estabelecido no artigo 15 do Estatuto Social do SEBRAE/MG:

- 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 externo. 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, de 02/04/2012, regulamentou a Estrutura Organizacional da Entidade, na qual se encontram definidas as unidades organizacionais, níveis decisórios e as respectivas ações estratégicas que essas unidades devem perseguir para a concretização da missão do SEBRAE/MG.

Nessa Estrutura Organizacional está inserida a Unidade Auditoria Interna – UAI, 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 6.1.10 da IN/CDE/001/2012).

De acordo com o Estatuto Social do SEBRAE/MG, 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).

A Ouvidoria SEBRAE é centralizada no SEBRAE/NA e atua de forma integrada e sistêmica. Em função disso, o SEBRAE/MG possui profissional qualificado para exercer a interlocução do Estado com a Ouvidoria SEBRAE, cujas atividades são disciplinadas pela Instrução Normativa do SEBRAE/NA, INS 49/2012. Maiores detalhes estão esclarecidos no item “Sistema de correição da entidade” deste Relatório.

Ressaltamos ainda que o SEBRAE/MG não possui comitês de auditoria, comitês de avaliações, comitês de controles internos e *compliance*.

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 Nacional, e tem como finalidade a execução de trabalhos de análise, revisão e emissão de relatórios e pareceres sobre as Demonstrações Financeiras de cada exercício, opinando sobre a posição patrimonial e financeira, bem como sobre os controles internos, com base na adoção dos seguintes procedimentos e técnicas usuais de auditoria:

- a) Revisões trimestrais, em consonância com as Normas Brasileiras de Contabilidade;
- b) Trabalho anual de revisão de controles internos, utilizando a metodologia de auditoria com foco em risco (modelo COSO); e
- c) Trabalho anual de auditoria de sistemas baseado nas práticas de gestão do COBIT.

No decorrer do exercício de 2014, os trabalhos de auditoria independente no Sistema SEBRAE foram executados pela empresa KPMG Auditores Independentes, mediante Contrato de Prestação de Serviços – Pessoa Jurídica – CPS n.º 107/2012, de 02/05/2012, 1º Aditivo, de 03/04/2013, 2º Aditivo, de 28/06/2013, 3º Aditivo, de 24/03/2014 e 4º Aditivo, de 22/07/2014.

3.2 Demonstração da atuação da Unidade Auditoria Interna

A Unidade de Auditoria Interna do SEBRAE/MG foi criada em julho de 1997, e está vinculada hierarquicamente ao Diretor Superintendente (DSU), cuja atuação visa contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos, verificando a efetividade, conformidade e adequação da estrutura de controles internos, através da avaliação dos processos internos da Entidade.

De acordo com a Estrutura Organizacional do SEBRAE/MG, compete à Unidade de Auditoria Interna assessorar a Diretoria Executiva 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 preconiza a IN/CDE/001/2012, item 6.1.10.

O Diretor Superintendente do SEBRAE/MG, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo artigo 22, item VI do Estatuto Social, e considerando a Estrutura Organizacional aprovada pelo Conselho Deliberativo Estadual, designou o gerente da Unidade Auditoria Interna, por meio da Portaria PT/DSU/020/2007 de 10/04/2007.

Em 2014, a Unidade Auditoria Interna incrementou a sua equipe com a contratação de 03 analistas técnicos, cuja equipe atualmente é composta de 06 profissionais.

A atuação da Unidade Auditoria Interna do SEBRAE/MG é fundamentada na metodologia de auditoria com foco em risco, nível processo, que preconiza a identificação dos eventos que possam causar impacto negativo nos processos organizacionais da Entidade, em linha com o seu Direcionamento Estratégico e Estrutura Organizacional da Entidade, de forma independente, atuando com ética e objetivando agregar valor aos negócios.

Anualmente, o gestor da UAI elabora o Plano Anual de Auditoria Interna - PAAI, que é submetido à aprovação do Superintendente, cujo documento define a atuação da auditoria interna no decorrer do exercício, de forma alinhada ao objetivo estratégico do SEBRAE/MG, na perspectiva Processos - Ter excelência no Desempenho Organizacional. Leva em consideração a criticidade dos processos e as necessidades identificadas pela Diretoria Executiva. Em 2014, a Unidade Auditoria Interna executou 91% das horas estimadas para as atividades previstas no PAAI.

A seguir, relacionamos as principais atividades realizadas pela Auditoria Interna:

- Avaliação dos processos, com base na metodologia de auditoria com foco em risco;
- Auditoria de conformidade (*compliance*);
- Auditoria das Unidades Regionais;
- Auditorias “especiais”, em atendimento às demandas da Diretoria Executiva;
- Assessoria à Diretoria Executiva;
- Assessoria ao Conselho Fiscal, conforme previsto no Estatuto Social;
- Acompanhamento dos trabalhos da Auditoria Independente;
- Acompanhamento das auditorias e demandas dos Órgãos Fiscalizadores;
- Assessoria no Processo Anual de Prestação de Contas ao TCU.

No 1º semestre de 2014, a Unidade Auditoria Interna realizou a etapa 1 da metodologia de auditoria com foco em risco, cujo trabalho possibilitou planejar as futuras auditorias internas, priorizando os processos com maior grau de criticidade, com base nos 40 (quarenta) riscos estratégicos do SEBRAE/MG, na complexidade e materialidade contábil dos processos. No 2º semestre iniciou-se a auditoria do processo Imobilizado.

Foram realizadas auditorias em 05 (cinco) Unidades Regionais cujo escopo abrangeu a avaliação da eficácia dos controles internos das atividades de “Tesouraria”, “Utilização de Veículos”, “Imobilizado” e “Viagens Nacionais”, atentando para os procedimentos contábeis e administrativos, segregação de funções quanto a conflitos de interesses; e conformidade dessas atividades com os normativos internos.

Ao final do exercício, foram iniciadas as auditorias de conformidade das viagens nacionais e internacionais realizadas pelos colaboradores do SEBRAE/MG. Por determinação da Superintendência, foi realizado trabalho especial para auditoria do processo de Tesouraria, Sub-Processo de Contas a Receber, cujas informações detalhadas constam no item 9.3 deste Relatório de Gestão.

Os relatórios produzidos 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 documentos, após assinados pelo auditado em conjunto com a auditoria interna, são encaminhados ao gestor responsável, à Diretoria Executiva, ao Conselho Fiscal, além do Presidente do Conselho Deliberativo Estadual, este último conforme estabelecido no Estatuto Social do SEBRAE/MG, artigo 13, item XXIV, § 13º.

A implementação das recomendações da auditoria interna são monitoradas através do procedimento de *follow-up*, e os planos de ação classificados como “implementado”, “em andamento” e “pendente”, com base nas datas de implementação compromissadas pelos gestores no relatório de auditoria interna. Os relatórios desse monitoramento são encaminhados ao Diretor Superintendente, para conhecimento e acompanhamento.

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.

Em 2014, a KPMG Auditores Independentes revisou os controles internos do processo de “Execução e Gestão de Projetos com foco em Convênios”, utilizando a metodologia de auditoria com foco em risco (COSO), bem como a auditoria de sistemas baseado nas práticas de gestão definidas pelo modelo COBIT, cujas oportunidades de melhorias encontram-se contidos nos relatórios emitidos pela referida empresa de auditoria.

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 31/12/2014, apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira do SEBRAE/MG.

3.3 Sistema de correição da entidade

Com abrangência Nacional e integrando a Assessoria da Presidência do SEBRAE/NA, a Ouvidoria atua de forma sistêmica. O SEBRAE/MG conta com um analista qualificado para a interlocução com a Ouvidoria do SEBRAE/NA e tratamento das manifestações do estado.

Em 2014 o interlocutor participou da capacitação de Ouvidoria promovida pelo SEBRAE/NA e do Congresso Nacional de Ouvidores e Ombudsman o objetivo de fortalecer a ouvidoria, trocar experiências e unificar as práticas no Sistema Sebrae.

Para verificar as soluções e respostas encaminhadas aos clientes e demais partes interessadas, o interlocutor da Ouvidoria do SEBRAE/MG interage com todas as unidades no estado. Todas as ocorrências são encaminhadas às unidades do SEBRAE/MG e são verificadas as soluções e tratamento dado aos assuntos dos clientes e demais partes interessadas. O interlocutor contata todos os demandantes para verificar se a solução foi satisfatória.

Em 2014, as manifestações, em sua maioria, se referem a reclamações de clientes, cujas necessidades foram identificadas e tratadas no SEBRAE/MG. A Entidade recebeu 812 manifestações de clientes externos, um crescimento de mais de 300% em relação a 2013. Quase todas as ocorrências encontram-se com *status* de solucionadas. Apenas 1% está pendente, fruto de manifestações registradas no final de 2014.

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.



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.

3.4 Avaliação da qualidade e suficiência dos controles internos para a realização dos objetivos estratégicos da entidade

Quadro A.2.4 – 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 um plano de longo prazo.				x	
21. As atividades de controle adotadas pela UJ possuem custo apropriado ao nível de benefícios que possam derivar de sua aplicação.					x
22. As atividades de controle adotadas pela UJ são abrangentes e razoáveis e estão diretamente relacionadas com os objetivos de controle.					x

(Continua)

(Continuação)

ELEMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS A SEREM AVALIADOS		VALORES				
Informação e Comunicação		1	2	3	4	5
23. A informação relevante para UJ é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas.						X
24. As informações consideradas relevantes pela UJ são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas.						X
25. A informação disponível 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.						

3.5 Dirigentes e membros de Conselhos

Planilha 120: Relação de Dirigentes e Conselheiros

Nome	Segmento	Entidade	Função	Período de Gestão	
				Início	Fim
Otaviano Amantea de Souza Campos	Bancário – Economia Mista	BB	Conselheiro Titular	01/01/2014	31/12/2014
Rinaldo Lima Oliveira	Bancário – Economia Mista	BB	Conselheiro Suplente	01/01/2014	31/12/2014
Marcela Amorim Brant	Bancário – Economia Mista	BDMG	Ex-Conselheira Titular	01/01/2014	25/02/2014
Iran Almeida Pordeus	Bancário – Economia Mista	BDMG	Conselheiro Titular	26/02/2014	31/12/2014
Matheus Cotta de Carvalho	Bancário – Economia Mista	BDMG	Ex-Conselheiro Suplente	01/01/2014	05/06/2014
Júlio Onofre Mendes de Oliveira	Bancário - Estatal	BDMG	Conselheiro Suplente	06/06/2014	31/12/2014
Bruno Selmi Dei Falci	Comércio	CDL/BH	Conselheiro Titular	01/01/2014	31/12/2014
Marcelo de Souza e Silva	Comércio	CDL/BH	Conselheiro Suplente	01/01/2014	31/12/2014
Rômulo Martins de Freitas	Bancário - Estatal	CEF	Conselheiro Titular	01/01/2014	31/12/2014
Ronaldo José Gouveia Roggini	Bancário - Estatal	CEF	Conselheiro Suplente	01/01/2014	31/12/2014
José Agostinho da Silveira Neto	Indústria	CIEMG	Conselheiro Titular	01/01/2014	31/12/2014
Arquimedes Wagner Brandão de Oliveira	Indústria	CIEMG	Conselheiro Suplente	01/01/2014	31/12/2014
Marcos de Abreu e Silva	Agronegócios	FAEMG	Conselheiro Titular	01/01/2014	31/12/2014
João Roberto Puliti	Agronegócios	FAEMG	Conselheiro Suplente	01/01/2014	31/12/2014
Paulo Kleber Duarte Pereira	Desenvolvimento Científico e Tecnológico	FAPEMIG	Conselheiro Titular	01/01/2014	31/12/2014
José Policarpo Gonçalves de Abreu	Desenvolvimento Científico e Tecnológico	FAPEMIG	Ex-Conselheiro Suplente	01/01/2014	30/03/2014
Evaldo Ferreira Vilela	Desenvolvimento Científico e Tecnológico	FAPEMIG	Conselheiro Suplente	31/03/2014	31/12/2014
Lázaro Luiz Gonzaga	Comércio e Serviços	FECOMERCIO	Conselheiro Titular	01/01/2014	31/12/2014
Emerson Beloti de Souza	Comércio e Serviços	FECOMERCIO	Ex-Conselheiro Suplente	01/01/2014	28/09/2014
Rony Anderson de Andrade Resende	Comércio e Serviços	FECOMERCIO	Conselheiro Suplente	29/09/2014	31/12/2014
Wander Luis Silva	Comércio e Serviços	FEDERAMINAS	Conselheiro Titular/Suplente	01/01/2014	31/12/2014
Roberto Luciano Fortes Fagundes	Comércio e Serviços	FEDERAMINAS	Ex-Conselheiro Suplente	01/01/2014	25/02/2014
Emílio Cesar Ribeiro Parolini	Comércio e Serviços	FEDERAMINAS	Conselheiro Suplente/Titular	26/02/2014	31/12/2014
Olavo Machado Júnior	Indústria	FIEMG	Conselheiro Titular	01/01/2014	31/12/2014
Edson Gonçalves de Sales	Indústria	FIEMG	Conselheiro Suplente	01/01/2014	31/12/2014
Monica Neves Cordeiro	Desenvolvimento Econômico e Social	INDI	Conselheira Titular	01/01/2014	31/12/2014
Paulo Eduardo Fernandes Almeida	Desenvolvimento Econômico e Social	INDI	Conselheiro Suplente	01/01/2014	31/12/2014

(Continua)

(Continuação)

Nome	Segmento	Entidade	Função	Período de Gestão	
				Início	Fim
Ronaldo Ernesto Scucato	Cooperativismo	OCEMG	Conselheiro Titular	01/01/2014	31/12/2014
Geraldo Magela da Silva	Cooperativismo	OCEMG	Conselheiro Suplente	01/01/2014	31/12/2014
Vinicius Nobre Lages	Serviços	SEBRAE	Ex-Conselheiro Titular	01/01/2014	05/06/2014
Dulce Serra Caldas	Serviços	SEBRAE	Conselheira Suplente	01/01/2014	31/12/2014
Fernanda Maciel Mamar Aragão Carneiro	Serviços	SEBRAE	Conselheira Titular	06/06/2014	31/12/2014
Dorothea Fonseca Werneck	Serviços	SEDE	Ex-Conselheira Titular	01/01/2014	27/07/2014
Marco Antônio Rodrigues da Cunha	Desenvolvimento Econômico	SEDE	Ex-Conselheiro Suplente	01/01/2014	27/07/2014
Antônio Eduardo Macedo Soares de Paula Leite Júnior	Desenvolvimento Econômico	SEDE	Conselheiro Titular	28/07/2014	31/12/2014
Fernanda Cimini Salles	Desenvolvimento Econômico	SEDE	Conselheira Suplente	28/07/2014	31/12/2014
Afonso Maria Rocha	Serviços	SEBRAE Minas	Diretor Superintendente	01/01/2014	31/12/2014
Luiz Márcio Haddad Pereira Santos	Serviços	SEBRAE Minas	Diretor Técnico	01/01/2014	20/07/2014
				04/10/2014	05/10/2014
				25/10/2014	31/12/2014
Fábio Veras de Souza	Serviços	SEBRAE Minas	Diretor de Operações	01/01/2014	31/12/2014
Marden Márcio Magalhães	Serviços	SEBRAE Minas	Diretor Técnico Interino	21/07/2014	14/08/2014
				15/08/2014	03/10/2014
				06/10/2014	24/10/2014

Fonte: Secretaria Executiva do SEBRAE/MG

3.6 Remuneração a Dirigentes e Conselheiros

Base normativa da remuneração:

- 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.

A Remuneração dos seus diretores está demonstrada na tabela abaixo.

Planilha 121: Remuneração dos dirigentes do SEBRAE/MG.

Cargo	Remuneração Mínima (Valores em R\$1)	Remuneração Máxima (Valores em R\$1)
DIRETOR	33.187	38.428
Nota informativa: o Sistema SEBRAE não está vinculado ao limite de teto remuneratório da administração pública federal conforme Acórdão nº 2.788/2006 - 1º Câmara - TCU.		

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas

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 PROGRAMAÇÃO E EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

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

Planilha 122: 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	271.713.249	262.221.932	-3,49%	Despesas Correntes	257.089.166	238.676.669	-7,16%
Contribuição Social Ordinária - CSO	154.416.000	154.416.000	0,00%	Pessoal, Encargos e Benefícios	78.654.243	76.089.449	-3,26%
Contribuição Social do Sebrae/NA - CSN	66.555.646	58.499.028	-12,11%	Serviços Profissionais e Contratados	111.983.558	95.796.128	-14,46%
CSO - SALDO de Exercícios Anteriores	18.760.713	18.760.713	0,00%	Demais Despesas Operacionais	50.010.974	49.562.416	-0,90%
CSO - Ressarcimentos de Viagens	167.000	135.154	-19,07%	Encargos Diversos	3.112.790	2.927.618	-5,95%
Aplicações Financeiras	8.000.000	8.004.338	0,05%	Transferências para Parceiros	13.327.601	14.301.058	7,30%
Convênios com Sebrae/NA	289.594	195.222	-32,59%				0,00%
Convênios com Parceiros	618.630	853.194	37,92%				0,00%
Empresas Beneficiadas	22.905.666	20.442.015	-10,76%				0,00%
Outras Receitas	-	916.268	0,00%				0,00%
Déficit Corrente		-		Superávit Corrente		23.545.263	
Receitas de Capital	-	-	0,00%	Despesas de Capital	45.491.561	44.377.198	48,70%
Alienação de Bens	-	-	0,00%	Investimentos	39.624.144	38.523.775	-2,78%
Ops. de Crédito / Receb. De Empréstimos	-	-	0,00%	Financ. /Amort. de Empréstimos	5.867.417	5.853.423	-0,24%
Saldo de Exercícios Anteriores	31.497.473	-	-100,00%	Fundo de Reserva	629.995	-	-100,00%
Receitas Totais	303.210.722	262.221.932	-13,52%	Despesas Totais	303.210.722	283.053.867	-6,65%
Resultado - Déficit Orçamentário		20.831.936		Resultado - Superávit Orçamentário		-	
Total	303.210.722	283.053.867	-6,65%	Total	303.210.722	283.053.867	-6,65%

Fonte: SME e Contabilidade

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

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 criou no Balanço Orçamentário a natureza de receita CSO-Ressarcimento de Viagens, incorporando no início do exercício o valor de R\$167.000. Ao longo do ano, foram feitas várias viagens patrocinadas pelo SEBRAE/NA, porém o valor executado foi menor em relação à previsão.

Receita de Convênios com SEBRAE/NA

A variação inferior ao estimado refere-se, principalmente, às receitas estimadas e não realizadas nos seguintes projetos: Adensamento da cadeia produtiva de Petróleo e gás de Uberaba e região UFNV e Adensamento da Cadeia Produtiva do Petróleo, Gás e Energia no Estado de Minas Gerais-Fase II. Os motivos estão descritos na contextualização dos respectivos projetos.

Receita de Convênios com Parceiros

O percentual acima do estimado, foi decorrente da realização não prevista nos seguintes projetos: Atendimento de Orientação e Formalização; Gestão Operacional UAMRI; Internacionalização do café da Região do Cerrado Mineiro; Programa de Desenvolvimento de Fornecedores - GERDAU MG. Apesar desses projetos não terem efetuado previsão orçamentária, houve a oportunidade de firmar parcerias e captar receitas para os referidos projetos.

4.2 Demonstração e análise do desempenho na execução orçamentária e financeira

4.2.1 Comparação entre os dois últimos exercícios

Planilha 123: Balanço das Receitas Orçamentárias

BALANÇO DAS RECEITAS ORÇAMENTÁRIAS - SEBRAE/MG (R\$ 1)					
Natureza das Receitas	2014			2013	Variação %
	Previsão	Execução	% de Execução	Execução	2014/2013
Contribuição Social Ordinária - CSO	154.416.000	154.416.000	100,00%	140.881.068	9,61%
Contribuição Social do Sebrae/NA - CSN	66.555.646	58.499.028	87,89%	35.675.561	63,98%
CSO - SALDO de Exercícios Anteriores	18.760.713	18.760.713	100,00%	-	0,00%
CSO - Ressarcimentos	167.000	135.154	80,93%	-	0,00%
Aplicações Financeiras	8.000.000	8.004.338	100,05%	4.757.570	68,24%
Convênios com Sebrae/NA	289.594	195.222	67,41%	-	0,00%
Convênios com Parceiros	618.630	853.194	137,92%	1.991.080	-57,15%
Empresas Beneficiadas	22.905.666	20.442.015	89,24%	19.436.927	5,17%
Outras Receitas	-	916.268	0,00%	500.667	83,01%
Oper. de Crédito / Receb. de Empréstimos	-	-	0,00%	-	0,00%
Saldo de Exercícios Anteriores	31.497.473	-	0,00%	-	0,00%
Total	303.210.722	262.221.932	86,48%	203.242.873	29,02%

Fonte: SME, SGE e Contabilidade

Planilha 124: Balanço das Despesas Orçamentárias

BALANÇO DAS DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS - SEBRAE/MG (R\$ 1)					
Natureza das Despesas	2014			2013	Variação %
	Previsão	Execução	% de Execução	Execução	2014/2013
Pessoal, Encargos e Benefícios	78.654.243	76.089.449	96,74%	66.687.797	14,10%
Serviços Profissionais e Contratados	111.983.558	95.796.128	85,54%	69.888.292	37,07%
Demais Despesas Operacionais	50.010.974	49.562.416	99,10%	38.796.005	27,75%
Encargos Divesos	3.112.790	2.927.618	94,05%	2.620.104	11,74%
Transferências para Parceiros	13.327.601	14.301.058	107,30%	10.697.796	33,68%
Investimentos / Inversões	39.624.144	38.523.775	97,22%	23.022.682	67,33%
Amort. de Empréstimos	5.867.417	5.853.423	99,76%	-	0,00%
Total	302.580.727	283.053.867	93,55%	211.712.675	33,70%

Fonte: SME, SGE e Contabilidade

4.2.2 Programação orçamentária das Receitas e Despesas

Planilha 125: Programação Orçamentária das Receitas

RECEITAS													
Receita	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
CS Ordinária	11.715.666	11.715.666	11.715.666	15.222.666	11.715.666	11.715.666	17.057.666	11.715.666	11.715.666	16.694.666	11.715.666	11.715.674	154.416.000
CS do Sebrae/NA	3.885.968	5.602.852	5.248.560	6.259.669	2.060.060	7.016.814	(91.016)	8.618.997	4.846.656	4.013.623	7.798.162	11.295.301	66.555.646
Convênios com Sebrae/NA	-	-	50.000	-	54.412	-	-	-	-	54.412	130.770	-	289.594
CSO - SALDO de Exercícios Anteriores	12.901.962	-	-	5.858.751	-	-	-	-	-	-	-	-	18.760.713
CSO - Ressarcimentos	167.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	167.000
Convênios, Subvenções e Auxílios	-	-	50.000	54.412	50.000	-	(19.600)	67.728	-	66.004	350.086	-	618.630
Empresas Beneficiadas	147.184	748.316	952.625	957.592	1.108.765	1.545.458	1.542.245	1.955.311	1.715.900	2.380.167	3.717.379	6.134.724	22.905.666
Aplicações Financeiras	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	-	-	-	-	-	-	4.000.000	8.000.000
Outras Receitas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Operações de Crédito	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Superávit Financeiro do Exercício Anterior	31.497.473	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	31.497.473
Total	61.115.253	18.866.834	18.816.851	29.153.090	15.788.903	20.277.938	18.489.295	22.357.702	18.278.222	23.208.872	23.712.063	33.145.699	303.210.722

Fonte: SME, SGE e Contabilidade

Planilha 126: Programação Orçamentária das Despesas

DESPESAS													
Natureza	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
PESSOAL	2.652.502	2.652.502	2.656.789	5.132.400	3.623.207	3.591.275	2.652.502	2.979.742	3.103.821	3.097.225	2.173.474	3.313.297	37.628.736
ENCARGOS SOCIAIS	1.794.514	1.794.514	1.794.514	3.314.117	2.388.106	2.370.989	1.794.514	2.139.166	2.245.833	2.209.845	2.173.474	2.306.879	26.326.465
BENEFÍCIOS SOCIAIS	829.444	829.444	829.444	1.268.901	1.001.105	996.154	829.444	1.174.096	1.280.763	1.226.473	2.173.474	2.260.300	14.699.042
SERVIÇOS ESPECIALIZADOS	830.845	1.826.648	4.239.466	3.584.145	3.766.958	3.886.108	6.056.052	4.859.048	6.756.830	5.977.015	7.351.082	(743.113)	48.391.084
SERVIÇOS CONTRATADOS	920.672	4.178.889	4.532.580	5.491.139	5.008.393	3.869.915	5.346.821	4.422.926	5.666.800	6.170.523	12.411.568	5.412.062	63.432.288
ENCARGOS SOCIAIS S/ SERVIÇOS DE TERCEIROS	57.811	57.811	57.811	57.811	57.811	56.561	56.561	56.561	55.907	45.157	55.156	(454.772)	160.186
DESPESAS COM VIAGENS	543.400	600.622	793.851	895.805	687.443	1.217.455	851.438	753.063	1.100.631	1.249.489	1.186.225	838.260	10.717.682
ALUGUÉIS E ENCARGOS	520.545	491.370	491.370	634.691	561.015	550.315	627.099	607.402	598.361	844.881	887.114	1.521.756	8.335.919
DIVULGAÇÃO, ANÚNCIOS, PUBLICIDADE E PROPAGANDA	380.750	931.950	217.550	364.150	131.193	221.180	(34.671)	129.970	193.204	136.950	172.555	127.096	2.971.877
SERVIÇOS GRÁFICOS E DE REPRODUÇÃO	172.678	252.478	206.178	304.728	171.539	184.403	298.108	320.187	243.925	235.248	315.589	(367.969)	2.337.092
SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO EM GERAL	346.359	308.948	362.988	321.448	590.971	690.784	301.938	298.878	277.897	314.937	452.899	384.677	4.652.724
MATERIAIS DE CONSUMO	162.152	185.450	166.280	166.250	153.729	167.659	163.553	163.203	156.772	156.649	197.215	(90.302)	1.748.610
DEMAIS CUSTOS E DESPESAS GERAIS	635.625	1.124.698	1.089.515	1.233.650	1.184.542	551.022	964.374	633.308	799.507	677.572	900.851	9.452.406	19.247.070
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	76.008	76.008	76.008	76.008	77.645	87.645	87.645	87.645	85.370	98.460	104.387	488.994	1.421.823
DESPESAS FINANCEIRAS	50.411	64.411	89.911	91.831	128.397	123.897	395.825	230.175	320.668	304.859	172.329	(281.747)	1.690.967
TRANSF. EXTERNAS - CONVÊNIOS COM OUTRAS ENTIDADES	286.000	894.882	1.046.000	35.000	1.149.578	458.450	700.000	1.780.000	1.350.800	2.928.373	1.630.000	(466.000)	11.793.083
OUTRAS TRANSFERÊNCIAS	-	500	-	304.088	-	34.965	-	200.000	-	-	500	994.465	1.534.518
BENS IMÓVEIS	1.804.723	1.804.723	1.804.723	1.804.723	1.804.723	1.804.724	3.679.807	3.679.807	3.679.807	3.679.807	3.679.807	8.456.335	37.683.709
BENS MÓVEIS	42.620	42.620	42.620	42.620	42.620	42.620	1.293.777	759.292	759.292	759.292	859.292	(2.911.230)	1.775.435
DEPÓSITOS JUDICIAIS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	165.000	165.000
AMORTIZAÇÃO EMPRÉSTIMOS COM SEBRAE/NA	-	-	-	-	-	-	3.386.757	496.132	496.132	496.132	496.132	496.132	5.867.417
Total	12.107.059	18.118.468	20.497.598	25.123.505	22.528.975	20.906.121	29.451.544	25.770.601	29.172.320	30.608.887	37.393.123	30.902.526	302.580.727

Fonte: SME, SGE e Contabilidade

4.2.3 Demonstração e análise de indicadores institucionais para medir o desempenho orçamentário e financeiro

Contemplado no item 2.5 deste Relatório de Gestão

4.3 Contratos firmados

Planilha 127: 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 (Em R\$1)	Valor Pago em 2014 (Em R\$1)	Modalidade	Natureza de Despesa	Objeto	Início vigência	Término vigência
0061/2014	SODEXO PASS DO BRASIL SERVICOS E COMERCIO S.A.	69034668000156	4.696.349	3.407.355	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	09/04/2015
0022/2014	OI MOVEL S.A.	05423963000111	4.156.331	0	Dispensa	Serviço de Telefonia	Prestação de serviços de rede de telecomunicações para tráfego de dados, voz e vídeo entre a SEDE e demais escritórios remotos do SEBRAE-MG utilizando tecnologia MPLS (Multi Protocol Label Switching) com priorização de serviços, garantia de banda/velocidade e disponibilidade, equipamentos de rede, suporte, manutenção, gestão e gerenciamento da rede com disponibilização de relatórios gerenciais e estatísticos on-line, por um prazo de 24 (vinte e quatro) meses.	01/02/2014	01/02/2016
0030/2014	UNIFY - SOLUÇÕES EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO LTDA	67071001000360	2.790.000	658.543	Pregão	Aquisição de Suprimento de Informática	Fornecimento, instalação, manutenção e suporte de equipamentos de sistema de telefonia IP, Comunicações Unificadas e solução de Central de Atendimento para o SEBRAE-MG, conforme discriminado no Instrumento Convocatório Pregão nº 022/2013	11/02/2014	11/05/2017

(Continua)

(Continuação)

Número do Contrato	Razão Social	CPF / CNPJ	Valor do Contrato (Em R\$1)	Valor Pago em 2014 (Em R\$1)	Modalidade	Natureza de Despesa	Objeto	Início vigência	Término vigência
0858/2014	PLANEJAR TERCEIRIZACAO E SERVICOS EIRELI	09169438000172	1.723.619	402.373	Dispensa	Serviço de Conservação e Limpeza	Contratação de empresa para prestação de serviços contínuos de limpeza, conservação, higienização, jardinagem, recepção, copa, vigilância (desamada), manobra de veículos, 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 e 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 05/11/2014, em caráter emergencial.	05/11/2014	05/05/2015
0267/2014	PLANEJAR TERCEIRIZACAO E SERVICOS EIRELI	09169438000172	1.690.318	1.285.929	Dispensa	Serviço de Conservação e Limpeza	Contratação de empresa para prestação de serviços contínuos de limpeza, conservação, higienização, jardinagem, recepção, copa, vigilância (desamada), manobra de veículos, zeladoria e apoio administrativo 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 e 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 04/05/2014, em caráter emergencial.	04/05/2014	04/11/2014
0047/2014	ARTE VISUAL COMUNICAÇÃO E SERVIÇOS	01207961000134	1.255.684	1.254.003	Pregão	Serviço Secretaria Executiva	Serviços de planejamento, organização, execução, acompanhamento e avaliação do evento Feira do Empreendedor 2014, de acordo com o Instrumento Convocatório Pregão 003/2014	24/02/2014	24/08/2014

(Continua)

(Continuação)

Número do Contrato	Razão Social	CPF / CNPJ	Valor do Contrato (Em R\$1)	Valor Pago em 2014 (Em R\$1)	Modalidade	Natureza de Despesa	Objeto	Início vigência	Término vigência
0787/2014	JOAO BATISTA DA SILVA	21203334672	1.200.000	53.333	Dispensa	Locação Imóvel	Contrato a locação, pelo SEBRAE-MG, do imóvel urbano, de propriedade do LOCADOR, de prédio comercial localizado na Rua Izaú Rangel Mendonça, 20, Lotes 17 E 18 Quadra 01 - Bairro JD Finotti em Uberlândia - MG	10/10/2014	10/10/2019
0953/2014	HERMAN MILLER DO BRASIL LTDA	03094883000215	900.722	0	Pregão	Aquisição de Móveis	Contratação da empresa Herman Miller do Brasil para o fornecimento de mobiliários (cadeiras giratórias), compreendendo a entrega, montagem e instalação completa dos móveis, em adesão à Ata de Registro de Preços nº 16/2013, decorrente do Pregão Eletrônico para Registro de Preços nº 12/2013, da Procuradoria Regional da República da 4ª Região	12/12/2014	10/04/2027
0803/2014	PLUMA TERCEIRIZACAO LTDA - ME	13668695000126	850.758	348.905	Dispensa	Serviço de Conservação e Limpeza	Contratação de empresa, em caráter emergencial, para prestação de serviços de conservação e limpeza, copa, portaria, recepção e serviços de Continuo (Office boy) nas unidades do SEBRAE-MG, considerando o fornecimento de mão-de-obra (servente/ faxineira, cozeira, porteiro, recepcionista e office boy), materiais e equipamentos necessários à execução dos serviços durante o período de 06 (seis) meses, a contar de 14/10/2014.	14/10/2014	14/04/2015
0060/2014	PRO-VISUAL COMUNICAÇÃO STANDS & DESIGN LTDA	00818159000118	808.524	808.524	Pregão	Serviço de Montagem de Estande	Contratação de empresa especializada, em regime de não exclusividade, para prestação de serviços de montagem e desmontagem de estandes, pisos, coberturas, testeiras, móveis, equipamentos, eletricidade, logotipos, identidade visual, treliças e demais procedimentos e fornecimento de materiais necessários para a realização da Feira do Empreendedor 2014, no período de 01 a 05 de abril de 2014, conforme especificações constantes no Instrumento Convocatório	28/02/2014	28/05/2014

(Continua)

Planilha 128: 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 (Em R\$1)	Valor Pago em 2014 (Em R\$1)	Valor Total Pago no Contrato (Em R\$1)	Modalidade	Natureza de Despesa	Objeto	Início vigência	Término vigência
0439/2012	TERMOESTE S/A - CONSTRUÇÕES E INSTALAÇÃO	02216521000106	61.290.039	31.019.018	58.429.659	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	24/05/2015
0394/2012	NEW PUBLICIDADE E COMUNICAÇÃO INTEGRADA LTDA	03391222000251	29.750.000	11.998.252	28.689.767	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	03/04/2015
0701/2011	PANDA PROMOÇÕES E EVENTOS LTDA	16749178000170	20.510.250	5.517.267	13.931.414	Concorrência	EVENTOS	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	27/11/2011	27/11/2015
0668/2011	ATRIUM EMPRESA DE VIAGENS E TURISMO LTDA	25898537000141	17.421.026	4.809.244	14.162.044	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	11/04/2015
0433/2011	FUMSOFT-SOCIEDADE MINEIRA DE SOFTWARE	42772319000185	0	4.457.222	11.290.906	Inexigibilidade	Serviço de Consultoria	Prestação de serviços profissionais especializados de consultoria tecnológica para execução do Programa SEBRAEtec – Serviços em Inovação e Tecnologia, Regulamento 2011	11/07/2011	10/07/2015
1050/2012	ATRIUM EMPRESA DE VIAGENS E TURISMO LTDA	25898537000141	8.490.068	4.324.743	8.158.167	Concorrência	Agência de viagens	Organização de missões empresariais, a serem realizadas no Estado de Minas Gerais e em outros estados do Brasil, incluindo serviços de hospedagem, transporte para deslocamento dos empresários, artesãos e/ou demais participantes, bem como serviço receptivo, conforme discriminado no Instrumento Convocatório Concorrência nº 027/2012.	26/09/2012	26/03/2015

(Continua)

(Continuação)

Número do Contrato	Razão Social	CPF / CNPJ	Valor do Contrato (Em R\$1)	Valor Pago em 2014 (Em R\$1)	Valor Total Pago no Contrato (Em R\$1)	Modalidade	Natureza de Despesa	Objeto	Início vigência	Término vigência
0700/2011	ARTE VISUAL COMUNICAÇÃO E SERVIÇOS	01207961000134	16.033.000	4.185.702	9.071.324	Concorrência	EVENTOS	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	27/11/2011	27/11/2015
0061/2014	SODEXO PASS DO BRASIL SERVICOS E COMERCIO S.A.	69034668000156	4.696.349	3.407.355	3.407.355	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	09/04/2014	09/04/2015
0509/2011	UNIMED BELO HORIZONTE COOPERATIVA DE TRABALHO MEDICO	16513178000176	10.258.501	3.247.189	8.963.682	Concorrência	Plano de Saúde	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 nº 010/2011	02/09/2011	28/02/2015
0308/2011	CAMARA DE DIRIGENTES LOJISTAS DE BELO HORIZONTE	17179359000170	0	2.977.546	8.317.877	Inexigibilidade	Serviço de Consultoria	Prestação de serviços profissionais especializados de consultoria tecnológica para execução do Programa SEBRAEtec – Serviços em Inovação e Tecnologia, Regulamento 2011	01/06/2011	31/05/2015

Fonte: Unidade Licitações, Contratações e Prestação de Contas

4.4 Relação dos maiores contratos para execução de obras de engenharia

Planilha 129: 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 (Em R\$1)	Valor Pago em 2014 (Em R\$1)	Valor Total Pago no Contrato (EmR\$1)	Objeto	Início vigência	Término vigência	Modalidade	Critério de Escolha
0439/2012	TERMOESTE S/A - CONSTRUÇÕES E INSTALAÇÕES	02216521000106	61.290.039	31.019.018	58.429.659	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	22/03/12	24/05/15	Concorrência	Menor Preço
0905/2012	GRAPHY ENGENHARIA LTDA	04358100000145	1.068.374	439.458	1.023.036	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.	01/08/12	01/02/15	Concorrência	Menor Preço
0717/2012	SOUKI ENGENHARIA LTDA ME	13851080000130	663.322	222.724	609.177	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.	04/06/12	04/02/15	Concorrência	Menor Preço
0843/2013	MAB ARQUITETURA E URBANISMO LTDA - EPP	05361216000104	345.197	133.872	154.347	Contratação de empresa(s) especializada, em regime de não exclusividade, para prestação de serviços de arquitetura a serem prestados no Estado de Minas Gerais	16/10/13	16/10/15	Concorrência	Menor Preço
0842/2013	PROTOTIPO ARQUITETURA E DESIGN LTDA - EPP	05748506000105	254.298	103.487	103.487	Contratação de empresa(s) especializada, em regime de não exclusividade, para prestação de serviços de arquitetura a serem prestados no Estado de Minas Gerais	16/10/13	16/10/15	Concorrência	Menor Preço

(Continua)

(Continuação)

Número do Contrato	Razão Social	CPF / CNPJ	Valor do Contrato (Em R\$1)	Valor Pago em 2014 (Em R\$1)	Valor Total Pago no Contrato (EmR\$1)	Objeto	Início vigência	Término vigência	Modalidade	Critério de Escolha
0486/2013	ANDREONI DA SILVA PRUDENCIO	09814755000102	237.450	98.950	173.750	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.	10/06/13	31/12/14	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.
0299/2014	PROCELETRICA PROJETOS E INSTALACOES ELETRICAS	93851897000148	50.420	48.920	48.920	Serviços de revisão e adequação dos projetos elétrico e de infraestrutura para cabeamento estruturado para obra de ampliação da Sede do SEBRAE/MG, localizada na Avenida Barão Homem de Melo, nº 329, Bairro Nova Granada, Belo Horizonte-MG, bem como visitas técnicas à mesma.	20/05/14	20/01/15	Dispensa	Art. 10 do Regulamento de Licitações e de Contratos do Sistema Sebrae - Inexigibilidade tendo em vista a contratação para revisão e adequação de projetos elétrico e de infraestrutura da mesma empresa contratada para a elaboração dos referidos projetos (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	75.600	32.400	71.450	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	27/08/12	24/05/15	Dispensa	Menor Preço

(Continua)

(Continuação)

Número do Contrato	Razão Social	CPF / CNPJ	Valor do Contrato (Em R\$1)	Valor Pago em 2014 (Em R\$1)	Valor Total Pago no Contrato (EmR\$1)	Objeto	Início vigência	Término vigência	Modalidade	Critério de Escolha
0917/2013	SIMON ENGENHARIA S/S	93507960000123	47.500	27.120	34.620	Contratação de empresa especializada em engenharia para prestação de serviços revisões/alterações no projeto estrutural original em concreto armado (fundações, contenções e supraestrutura) e estruturas metálicas, incluindo elaboração projetos estruturais complementares quando necessários e decorrentes de revisões para adequação às necessidades de campo, relativos à obra de ampliação da Sede da SEBRAE/MG localizada na Av. Barão Homem de Melo, nº 329, bairro Nova Granada em Belo Horizonte-MG, bem como visitas técnicas à mesma.	20/11/13	20/11/14	Dispensa	Art. 10 do Regulamento de Licitações e de Contratos do Sistema Sebrae - Inexigibilidade tendo em vista a contratação para revisões e/ou alterações do projeto estrutural original da mesma empresa contratada para a elaboração dos referidos projetos (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), acrescido do motivo da alta complexibilidade estrutural da obra. A contratação atende aos princípios da economicidade, eficiência administrativa e celeridade.
0410/2014	SERGIO DE LIMA LEITE DE JESUS 0432129260	12027749000101	8.890	8.890	8.890	Revitalização, recuperação e pintura da quadra da Escola de Formação Gerencial. Lixamento lavagem mecânica com solução de água e xampu no piso de concreto na metragem de 570m². Tratamento das juntas de dilatação e pequenas buracos. Pintura do piso nas cores padrão, incluindo pintura das faixas demarcatórias multicoloridas para futsal, vôlei, basquete, handebol, peteca e tênis. Pintura da logo nova da EFG e dos equipamentos esportivos (poste de sustentação da rede de vôlei e traves de futsal). O serviço de revitalização está incluído o fornecimento de todo material necessário. Pintura da arquibancada.	01/07/14	01/12/14	Dispensa	Menor Preço

(Continua)

(Continuação)

Número do Contrato	Razão Social	CPF / CNPJ	Valor do Contrato (Em R\$1)	Valor Pago em 2014 (Em R\$1)	Valor Total Pago no Contrato (EmR\$1)	Objeto	Início vigência	Término vigência	Modalidade	Critério de Escolha
0600/2013	CYRO CARLOS BONETTO SILVA - ME	09449530000196	26.800	8.450	8.450	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.	17/07/13	17/11/14	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

4.5 Informações sobre transferências

Quadro A.6.1.3.1.– Despesas por Modalidade de Contratação – Créditos Originários – Total

Unidade Orçamentária:	Código UO:		UGO:	
Modalidade de Contratação	Despesa Liquidada		Despesa paga	
	2014	2013	2014	2013
1. Modalidade de Licitação (a+b+c+d+e+f+g)	0,00	0,00	84.590.894	60.735.024
a) Convite			123.315	399.599
b) Tomada de Preços				
c) Concorrência			70.383.423	49.066.740
d) Pregão			14.084.157	11.268.686
e) Concurso				0
f) Consulta				0
g) Regime Diferenciado de Contratações Públicas				0
2. Contratações Diretas (h+i)	0,00	0,00	86.051.459	58.275.438
h) Dispensa			43.802.908	19.955.923
i) Inexigibilidade			42.248.551	38.319.515
3. Regime de Execução Especial	0,00	0,00	0	0
j) Suprimento de Fundos				
4. Pagamento de Pessoal (k+l)	0,00	0,00	78.825.804	69.177.067
k) Pagamento em Folha			76.089.449	66.687.797
l) Diárias			2.736.355	2.489.270
5. Outros				
6. Total (1+2+3+4+5)	0,00	0,00	249.468.157	188.187.529

Fonte: Datasul/ECM

Observação: Esclarecemos que do valor informado como Despesa paga - 2014 - Pregão, R\$409.166,68 (quatrocentos e nove mil, cento e sessenta e seis reais e sessenta e oito centavos) refere-se a pagamento de contratação mediante adesão a Atas de Registro de Preço.

Quadro A.6.5.1 – 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 instrumen- to	Beneficiário	Valores Pactuados		Valores Repassados		Vigência		Situação
			Global	Contrapar- tida	No Exercício	Acumulado até o Exercício	Início	Fim	
1	0538/2007	19829498000128	20.000	-	1.800	17.000	01/08/2007	01/09/2015	1
1	0729/2010	11370545000106	238.609	-	34.000	111.100	13/09/2010	30/04/2016	1
1	1122/2010	12650699000114	242.327	-	-	78.000	01/12/2010	01/01/2014	4
1	0108/2011	17271982000159	-	-	-	-	01/04/2011	31/12/2014	1
1	0463/2011	00957404000178	-	-	-	-	15/07/2011	15/07/2016	1
1	0552/2011	13235618000182	-	-	-	-	02/08/2011	31/12/2014	1
1	0553/2011	18715383000140	-	-	-	-	02/08/2011	31/12/2014	1
1	0643/2011	38743035000193	-	-	-	-	23/09/2011	15/07/2016	1
1	0663/2011	21154877000107	-	-	-	-	25/11/2011	25/11/2016	1
1	1065/2011	19138890000120	-	-	-	-	07/12/2011	31/12/2014	4
1	1058/2011	07237373000120	-	-	-	-	20/12/2011	20/12/2014	4
1	0063/2012	17385840000112	-	-	-	-	19/01/2012	31/01/2014	4
1	0631/2012	47267018000118	-	-	-	-	02/05/2012	02/05/2014	4
1	0753/2012	33000167003631	455.250	455.250	-	-	30/05/2012	31/12/2014	4
1	0792/2012	08830308000176	350.550	350.550	-	-	21/06/2012	30/12/2014	4
1	0789/2012	00000000176397	-	-	-	-	06/07/2012	06/07/2014	4
1	1040/2012	20320503000151	345.000	-	-	165.000	21/09/2012	20/09/2014	2
1	1041/2012	00662065000100	215.200	-	55.560	159.640	21/09/2012	20/03/2015	1
1	1042/2012	24492860000158	184.560	-	50.868	133.692	21/09/2012	20/09/2014	2
1	1054/2012	42772319000185	325.884	-	88.765	237.119	21/09/2012	20/03/2015	1
1	1055/2012	26269977000283	303.444	-	77.533	225.911	21/09/2012	20/03/2015	1
1	1311/2012	05461142000170	-	-	-	-	20/11/2012	20/11/2014	4
1	1313/2012	05480378000153	600.000	600.000	-	-	05/12/2012	30/10/2014	4
1	1329/2012	24492886000104	330.000	-	90.000	240.000	14/12/2012	30/03/2015	1
1	0440/2013	64476781000178	143.200	42.960	-	98.395	25/05/2013	28/03/2014	4
1	0976/2013	07624772000143	453.000	141.000	-	312.000	27/12/2013	13/12/2014	1
1	0015/2014	17212069000181	124.055	37.216	46.713	46.713	14/01/2014	14/03/2014	4
1	0067/2014	23539463000121	-	-	-	-	11/02/2014	11/02/2016	1
1	0066/2014	14287499000174	-	-	-	-	12/02/2014	12/02/2016	1
1	0036/2014	16640765000126	-	-	-	-	15/02/2014	31/12/2014	4
1	0063/2014	17438581000140	99.990	29.997	63.630	63.630	25/02/2014	31/03/2014	4
1	0064/2014	16640765000126	180.286	54.086	126.095	126.095	28/02/2014	30/05/2014	4
1	0062/2014	17212069000181	-	-	-	-	01/03/2014	01/02/2019	1

(Continua)

(Continuação)

Modalidade	Nº do instrumento	Beneficiário	Valores Pactuados		Valores Repassados		Vigência		Situação
			Global	Contrapartida	No Exercício	Acumulado até o Exercício	Início	Fim	
1	0131/2014	17268822000150	214.286	64.286	150.000	150.000	17/03/2014	17/06/2014	4
1	0045/2014	18338178000102	90.000	45.000	-	-	20/03/2014	26/12/2014	4
1	0144/2014	03773700000107	1.571.429	471.429	1.100.000	1.100.000	20/03/2014	01/09/2014	4
1	0145/2014	17246661000102	350.641	105.192	204.863	204.863	20/03/2014	10/11/2014	4
1	0146/2014	17246661000102	78.833	23.650	41.757	41.757	20/03/2014	10/11/2014	4
1	0134/2014	65135691000186	42.858	12.857	30.001	30.001	25/03/2014	25/05/2014	4
1	0162/2014	17265885000153	215.000	64.500	150.317	150.317	25/03/2014	30/05/2014	4
1	0165/2014	17212069000181	214.286	64.286	120.000	120.000	28/03/2014	01/08/2014	4
1	0194/2014	17449612000169	479.900	143.970	335.930	335.930	31/03/2014	30/11/2014	4
1	0180/2014	17212069000181	1.285.714	385.714	900.000	900.000	01/04/2014	31/12/2014	4
1	0208/2014	17268822000150	500.000	150.000	350.000	350.000	07/04/2014	07/07/2014	4
1	0214/2014	22238877000158	200.000	60.000	140.000	140.000	10/04/2014	10/11/2014	4
1	0224/2014	17246661000102	253.526	76.058	161.021	161.021	20/04/2014	10/11/2014	4
1	0259/2014	17449612000169	73.840	22.152	47.540	47.540	05/05/2014	30/06/2014	4
1	0284/2014	16640765000126	462.900	138.870	316.890	316.890	10/05/2014	15/07/2014	4
1	0285/2014	17179359000170	252.200	75.663	155.616	155.616	10/05/2014	20/11/2014	4
1	0325/2014	17268822000150	971.419	291.426	679.993	679.993	20/05/2014	16/08/2014	4
1	0353/2014	17179359000170	31.464	9.440	14.227	14.227	26/05/2014	31/10/2014	4
1	0385/2014	17268822000150	500.000	150.000	350.000	350.000	30/05/2014	27/07/2014	4
1	0386/2014	17449612000169	294.019	88.206	205.813	205.813	30/05/2014	30/07/2014	4
1	0387/2014	17179359000170	162.250	48.676	101.710	101.710	01/06/2014	31/10/2014	4
1	0391/2014	17212069000181	124.541	37.362	87.179	87.179	03/06/2014	20/09/2014	4
1	0399/2014	18715383000140	-	-	-	-	10/06/2014	26/06/2014	4
1	0389/2014	17179359000170	60.320	18.096	11.436	11.436	01/07/2014	30/10/2014	4
1	0414/2014	17179359000170	-	-	-	-	01/07/2014	01/07/2019	1
1	0509/2014	23779275000170	149.040	49.034	100.006	100.006	21/07/2014	21/10/2014	4
1	0516/2014	23769185000107	558.834	167.650	387.286	387.286	25/07/2014	22/10/2014	4
1	0523/2014	17212069000181	878.578	263.573	614.886	614.886	29/07/2014	30/10/2014	4
1	0549/2014	17265869000160	114.738	34.422	72.491	72.491	30/07/2014	05/10/2014	4
1	0599/2014	17212069000181	802.339	240.702	561.637	561.637	08/08/2014	18/11/2014	4
1	0677/2014	12650699000114	268.653	-	78.000	78.000	10/08/2014	10/08/2017	1
1	0612/2014	17179359000170	187.398	56.220	131.178	131.178	11/08/2014	31/10/2014	4
1	0618/2014	17212069000181	70.000	21.000	49.000	49.000	13/08/2014	30/10/2014	4
1	0668/2014	00330845000145	-	-	-	-	13/08/2014	30/12/2015	1
1	0641/2014	24492860000158	127.121	43.500	27.986	27.986	20/08/2014	20/08/2016	1
1	0669/2014	17860164000191	169.691	59.728	66.000	66.000	20/08/2014	20/08/2016	1
1	0746/2014	25452301000187	169.286	65.326	75.000	75.000	20/08/2014	20/08/2016	1
1	0633/2014	20971057000145	-	-	-	-	25/08/2014	25/08/2019	1
1	0671/2014	24735151000156	80.000	35.000	45.000	45.000	25/08/2014	18/11/2014	4
1	0659/2014	17194853000104	1.000.000	200.000	800.000	800.000	26/08/2014	20/12/2014	4

(Continua)

(Continuação)

Modalidade	Nº do instrumento	Beneficiário	Valores Pactuados		Valores Repassados		Vigência		Situação
			Global	Contrapartida	No Exercício	Acumulado até o Exercício	Início	Fim	
1	0681/2014	25692484000108	138.320	41.496	77.459	77.459	28/08/2014	10/11/2014	2
1	0660/2014	17449612000169	-	-	-	-	30/08/2014	30/08/2019	1
1	0670/2014	17819731000166	100.000	30.000	70.000	70.000	30/08/2014	20/12/2014	4
1	0683/2014	17265877000107	254.773	76.432	150.659	150.659	31/08/2014	31/10/2014	4
1	0492/2014	05599094000180	-	-	-	-	01/09/2014	31/07/2018	1
1	0689/2014	17246661000102	46.243	13.873	25.327	25.327	01/09/2014	20/11/2014	4
1	0687/2014	00731979000178	100.000	100.000	-	-	03/09/2014	31/12/2014	4
1	0696/2014	42772319000185	1.316.670	618.835	645.368	645.368	03/09/2014	10/12/2014	4
1	0695/2014	17179359000170	341.887	102.566	227.321	227.321	05/09/2014	30/11/2014	4
1	0709/2014	17179359000170	148.252	44.476	103.777	103.777	08/09/2014	31/10/2104	4
1	0715/2014	23769185000107	665.000	199.500	372.400	372.400	12/09/2014	29/12/2014	1
1	0727/2014	17271982000159	106.154	31.846	73.198	73.198	19/09/2014	31/12/2014	4
1	0728/2014	03773700000107	1.857.143	557.143	1.300.000	1.300.000	19/09/2014	30/11/2014	4
1	0737/2014	17246661000102	226.983	68.095	153.232	153.232	24/09/2014	18/11/2014	4
1	0792/2014	17212069000181	284.118	85.235	176.220	176.220	08/10/2014	05/12/2014	4
1	0891/2014	00330845000145	-	-	-	-	09/10/2014	31/12/9999	1
1	0781/2014	05131076000170	101.270	52.068	39.202	39.202	10/10/2014	10/10/2016	1
1	0892/2014	27364462000144	-	-	-	-	13/10/2014	13/04/2015	1
1	0778/2014	07237373000120	-	-	-	-	15/10/2014	15/10/2015	1
1	0804/2014	17449612000169	660.192	198.058	323.494	323.494	15/10/2014	01/03/2015	1
1	0805/2014	03655675000167	86.900	40.000	-	-	15/10/2014	20/12/2014	1
1	0817/2014	17271982000159	381.407	114.422	190.395	190.395	17/10/2014	30/01/2015	1
1	0821/2014	22238877000158	222.700	66.810	155.890	155.890	22/10/2014	22/11/2014	4
1	0770/2014	04902015000104	148.180	44.454	-	-	31/10/2014	31/10/2016	1
1	0771/2014	21420856000196	193.530	66.530	63.500	63.500	31/10/2014	31/10/2016	1
1	0791/2014	00306770000167	172.486	51.796	-	-	31/10/2014	31/10/2016	1
1	0814/2014	23354848000114	145.215	43.820	-	-	31/10/2014	31/10/2016	1
1	0893/2014	29737103000110	-	-	-	-	01/11/2014	01/11/2015	1
1	0844/2014	16521155000103	147.010	48.600	-	-	10/11/2014	10/11/2016	1
1	0848/2014	23273204000100	214.425	66.715	-	-	10/11/2014	10/11/2016	1
1	0849/2014	00150991000199	95.400	30.000	-	-	10/11/2014	10/11/2016	1
1	0883/2014	65135691000186	51.500	15.450	25.235	25.235	14/11/2014	10/12/2015	1
1	0898/2014	22669915000127	125.522	43.140	-	-	20/11/2014	20/11/2016	1
1	0944/2014	17271982000159	439.400	219.700	-	-	03/12/2014	17/02/2015	1
1	0950/2014	24492860000158	72.000	-	-	-	05/12/2014	19/11/2015	1
1	0947/2014	74125394000140	-	-	-	-	08/12/2014	01/03/2015	1
1	0952/2014	07905127000107	98.467	-	-	-	10/12/2014	19/11/2015	1
1	0954/2014	18143164000133	109.215	-	-	-	15/12/2014	15/11/2015	1
1	0955/2014	00306770000167	79.110	-	-	-	15/12/2014	15/11/2015	1

(Continua)

(Continuação)

LEGENDA	
Modalidade:	Situação da Transferência:
1 - Convênio	1 - Adimplente
2 - Contrato de Repasse	2 - Inadimplente
3 - Termo de Cooperação	3 - Inadimplência Suspensa
4 - Termo de Compromisso	4 - Concluído
	5 - Excluído
	6 - Rescindido
	7 - Arquivado

Fonte: Unidade Licitações, Contratações e Prestação de Contas

Quadro A.6.5.2 – 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:	16.589.137/0001-63					
UG/GESTÃO:	Unidade de 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)		
	2014	2013	2012	2014	2013	2012
Convênio	86	37	88	13.537.942	10.366.621	11.620.626
Contrato de Repasse						
Termo de Cooperação						
Termo de Compromisso						
Totais	86	37	88	13.537.942	10.366.621	11.620.626

Fonte: Datasul / EMS

Quadro A.6.5.3 – Resumo da prestação de contas sobre transferências concedidas pela UJ na modalidade de 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:	16.589.137/0001-63	UG/GESTÃO:	Unidade de Licitações Contratações e Prestação de Contas	
Exercício da Prestação das Contas	Quantitativos e Montante Repassados		Instrumentos (Quantidade em unidade e Valores em R\$1)	
			Convênios	Contratos de Repasse
2014	Contas Prestadas	Quantidade	47	Não se aplica
		Montante Repassado	11.879.410	Não se aplica
	Contas NÃO Prestadas	Quantidade	2	Não se aplica
		Montante Repassado	449.564	Não se aplica
2013	Contas Prestadas	Quantidade	58	Não se aplica
		Montante Repassado	10.301.635	Não se aplica
	Contas NÃO Prestadas	Quantidade	10	Não se aplica
		Montante Repassado	775.326	Não se aplica
2012	Contas Prestadas	Quantidade	83	Não se aplica
		Montante Repassado	10.190.276	Não se aplica
	Contas NÃO Prestadas	Quantidade	1	Não se aplica
		Montante Repassado	268.699	Não se aplica
Anteriores a 2012	Contas NÃO Prestadas	Quantidade	0	Não se aplica
		Montante Repassado	0	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 / 2012 / Anteriores a 2012) devem ser iguais (copiadas) ao informado no relatório do ano anterior (Não devemos atualizá-las).

Quadro A.6.5.4 - 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
2014	Quantidade de Contas Prestadas			47	não se aplica
	Com Prazo de Análise ainda não Vencido	Contas Analisadas	Quantidade Aprovada	46	não se aplica
			Quantidade Reprovada	1	não se aplica
			Quantidade de TCE	0	não se aplica
			Montante Repassado (R\$)	11.879.410	não se aplica
		Contas NÃO Analisadas	Quantidade	0	não se aplica
	Montante Repassado (R\$)		0	não se aplica	
	Com Prazo de Análise Vencido	Contas Analisadas	Quantidade Aprovada	0	não se aplica
			Quantidade Reprovada	0	não se aplica
			Quantidade de TCE	0	não se aplica
			Montante Repassado (R\$)	0	não se aplica
		Contas NÃO Analisadas	Quantidade	0	não se aplica
			Montante Repassado (R\$)	0	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		10.301.635	não se aplica
	Contas NÃO Analisadas	Quantidade		0	não se aplica
		Montante repassado (R\$)		0	não se aplica
2012	Quantidade de Contas Prestadas			83	não se aplica
	Contas analisadas	Quantidade Aprovada		82	não se aplica
		Quantidade Reprovada		1	não se aplica
		Quantidade de TCE		0	não se aplica
		Montante Repassado		10.190.276	não se aplica
	Contas NÃO Analisadas	Quantidade		0	não se aplica
		Montante Repassado		0	não se aplica
Exercício Anterior a 2012	Contas NÃO Analisadas	Quantidade		0	não se aplica
		Montante Repassado		0	não se aplica

Fonte: Datasul/EMS

4.5.1 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 nº 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 alcance 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 vigorará a partir de 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 na IN/DIREX/002/2008-1, 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 será também adotado no início do 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 estará presente na nova instrução normativa, 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 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/002/2008-01, notadamente no subitem 8.1.1 e item 11.4., as quais permanecem também previstas na IN/DIREX/001/2014 sob a mesma numeração, 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, Contratações e Prestações de Contas, 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

No presente tópico, cumpre-nos somente pontuar que não houve oscilações significativas na quantidade e no volume de recursos transferidos nos três últimos exercícios.

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

Neste tópico, importante mencionar que as prestações de contas estão sendo apresentadas conforme previsões contidas nos respectivos convênios, assim como conforme previsto na IN/DIREX/002/2008-1. Acerca desta questão, cumpre pontuar que a nova instrução normativa de convênios (IN/DIREX/001/2014) somente entrará em vigor a partir de 01/02/2015. Portanto, todos os convênios que encontram-se em vigor, ou cujas prestações de contas encontram-se em aberto, foram celebrados na vigência desta instrução normativa, e portanto, sujeitos ao regramento da mesma.

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 2014, 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/002/2008-01, 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, Contratações e Prestações de Contas 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;
- d) 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/002/2008-01 estes encontram-se adequados ao volume anual de documentos processados na Unidade Licitações, Contratações e Prestações de Contas, os quais, no exercício de 2014 perfizeram um total de 47 (quarenta e sete) 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/002/2008-01, a qual atribui as respectivas responsabilidades na gestão dos convênios da instituição.

Neste contexto, a IN/DIREX/002/2008-01, 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 fixa as responsabilidades do responsável pelo acompanhamento dos convênios pelo SEBRAE/MG, a saber:

“9. OBRIGAÇÕES DO RESPONSÁVEL PELO ACOMPANHAMENTO DO CONVÊNIO PELO SEBRAE/MG

Compete ao empregado do SEBRAE/MG, designado no instrumento jurídico 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 de forma eficaz a execução das ações previstas no Projeto e no Convênio;
- b) realizar diligências, quando necessárias, documentando-as em relatórios com a finalidade de esclarecer as ações implementadas;
- c) efetuar acompanhamento da eficiência operacional, dos resultados e dos benefícios gerados pelo projeto, descritos em relatório técnico;
- d) encaminhar para as áreas responsáveis toda documentação que for produzida, relacionada ao acompanhamento e à gestão do convênio;
- e) 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;
- f) atestar a execução dos serviços e solicitar, a liberação das parcelas;

- g) validar os Relatórios Físicos, parcial(is) e final, elaborados pelo Partícipe Executor e informar conclusivamente os resultados finais comparados aos propostos.”

Não obstante as previsões acima mencionadas, cabe ainda repisar as considerações já referenciadas na presente análise crítica, no sentido de que a 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.”

9.3. 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.

9.3.1. 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.

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

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

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

9.3.3.2. 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.

9.3.4. 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.

9.3.4.1. 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.

9.3.5. 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 e Contratações 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 2.3 deste Relatório, que contempla as análises gerenciais dos projetos da instituição.

5 GESTÃO DE PESSOAS, TERCEIRIZAÇÃO DE MÃO DE OBRA E CUSTOS RELACIONADOS

5.1 Informações sobre a estrutura de pessoal

5.1.1 Demonstração da força de trabalho

Quadro A.7.1.1.1 – Força de Trabalho

Tipologias dos Cargos	Lotação		Ingressos no Exercício	Egressos no Exercício
	Autorizada	Efetiva		
1. Servidores em Cargos Efetivos (1.1 + 1.2)	1	607	73	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)	1	607	73	48
1.2.1. Servidores de carreira vinculada ao órgão	1	607	72	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	1*	0	1*	0
2. Servidores com Contratos Temporários	0	86	16	107
3. Servidores sem Vínculo com a Administração Pública	0	0	0	0
4. Total de Servidores (1+2+3)	1	693	89	155

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

Nota: Empregada cedida pelo SEBRAE/ES que não faz parte do quadro efetivo do SEBRAE/MG.

Quadro A.7.1.1.2 – Distribuição da lotação efetiva

Tipologias dos Cargos	Lotação Efetiva	
	Área Meio	Área Fim
1. Servidores de Carreira (1.1)	281	327
1.1. Servidores de Carreira (1.1.2+1.1.3+1.1.4+1.1.5)	281	327
1.1.2. Servidores de carreira vinculada ao órgão	281	326
1.1.3. Servidores de carreira em exercício descentralizado	0	0
1.1.4. Servidores de carreira em exercício provisório	0	0
1.1.5. Servidores requisitados de outros órgãos e esferas	0	0
2. Servidores com Contratos Temporários	9	77
3. Servidores sem Vínculo com a Administração Pública	0	0
4. Total de Servidores (1+2+3)	290	403

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

Quadro A.7.1.1.3 – 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 conta com 693 funcionários. Desses, 87% são funcionários de carreira e 12% funcionários temporários. Do total de temporários, 90% foram contratados para atuar no atendimento porta a porta junto aos clientes. Em 2014, o SEBRAE/ES cedeu 01 funcionário que atua na área finalística.

O SEBRAE/MG contratou 88 funcionários em 2014, no qual, 53% das contratações foram destinadas às unidades finalísticas. Foram desligadas 155 pessoas, em que a maioria, 69%, refere-se ao vencimento dos contratos temporários do Programa Negócio a Negócio.

Quanto à distribuição da locação efetiva, 58% atuam diretamente na área finalística. As áreas meio atendem todo o estado e representam 42% do quadro.

Os gerentes exercem funções gratificadas, totalizam 28 funcionários que correspondem a 4% do total de funcionários.

Esse resultado reflete o desafio constante do SEBRAE/MG de priorizar seus clientes, de ampliar o atendimento e de promover a competitividade dos pequenos negócios.

5.1.2 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 três níveis distintos de complexidade, denominados I, II e III. 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:

- a) Para os níveis I e II: Ensino superior completo reconhecido pelo Ministério da Educação e Cultura - MEC e;
- b) Para o nível III: Ensino superior completo com pós-graduação, reconhecida pelo MEC ou cursos especialização promovidos pelo Sistema SEBRAE, desde que possuam, no mínimo, 360 horas/aula.

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 feito uma análise de demandas e necessidades de outros colaboradores e em caso de aderência, esses outros colaboradores são convidados a participarem da capacitação.

5.1.3 Custos de pessoal

Quadro A.7.1.3 - Custos de pessoal

Tipologias/ Exercícios		Vencimentos e Vantagens Fixas (Valores em R\$1)	Despesas Variáveis (Valores em R\$1)						Despesas de Exercícios Anteriores	Decisões Judiciais	Total (R\$1)
			Retribuições	Gratificações	Adicionais	Indenizações	Benefícios Assistenciais e Previdenciários	Demais Despesas Variáveis			
Membros de Poder e Agentes Políticos											
Exercícios	2014	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2013	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servidores de carreira vinculados ao órgão da unidade jurisdicionada											
Exercícios	2014	32.813.667	0	1.141.571	0	1.346.888	2.657.637	5.392.865	0	0	43.352.628
	2013	25.524.962	0	80.516	0	1.326.611	2.286.266	6.235.638	0	0	35.453.992
Servidores de carreira SEM VÍNCULO com o órgão da unidade jurisdicionada											
Exercícios	2014	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2013	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servidores SEM VÍNCULO com a administração pública (exceto temporários)											
Exercícios	2014	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2013	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servidores cedidos com ônus											
Exercícios	2014	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2013	97.394	0	0	0	0	7.646	23.618	0	0	128.659
Servidores com contrato temporário											
Exercícios	2014	2.890.159	0	0	0	290.089	302.011	310.087	0	0	3.792.346
	2013	1.684.340	0	0	0	107.363	181.472	372.531	0	0	2.345.706

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

Nota: O item de gratificações 2014 apresentou valor superior, pois foi considerado o valor anual e não mensal como em 2013 (R\$ 80.516).

5.1.4 Composição do quadro de servidores inativos e pensionistas

Planilha 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

Planilha 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

5.1.5 Indicadores gerenciais sobre recursos humanos

A Unidade Gestão de Pessoas do SEBRAE/MG está fundamentada nos valores e princípios da organização e tem com 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 40: Gestão de Pessoas

O SEBRAE/MG conta com 693 funcionários, sendo 53% do sexo feminino e 4,6% portadores de necessidades especiais, além de 149 estagiários. Em 2014 foram contratados 88 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 2014 o *turnover* foi de 16,87%, o desligamento involuntário de 15,82% e o desligamento voluntário de 5,69%.

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 2014 foram destinados R\$ 2.930.198 em capacitações, sendo R\$ 2.231.031 destinados à capacitação e R\$ 699.167 a bolsa de estudos, que resultaram em 96% dos colaboradores capacitados. No ano de 2014 foram concedidas 295 bolsas de estudos, dos quais 36% destinadas a Idiomas e 32% a Graduação. Os colaboradores também se capacitaram por meio da Universidade Corporativa, totalizando 71% quadro, equivalente a 491 colaboradores aprovados. Cerca de 31% dos colaboradores foram certificados pela Universidade Corporativa em 2014 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 Relatório de Auto Avaliação Assistida em 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 2014 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 idéias, 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 2012 o ICO de 76%. Não foram contempladas neste relatório informações relacionadas à pesquisa de Clima 2014, visto que a pesquisa foi aplicada em novembro de 2014 e os resultados serão divulgados pelo SEBRAE/NA em 2015.

Seguem abaixo, os indicadores gerenciados pela UGP:

Planilha 132: Indicadores da Gestão de Pessoas

Nº	Descrição	Unidade	2013	2014
01	Percentual de colaboradores portadores de necessidades especiais	%	3,02%	4,60%
02	Percentual de recursos humanos capacitados	%	76,00%	96,00%
03	Percentual de colaboradores que participam da capacitação inicial	%	100,00%	100,00%
04	Índice de Clima Organizacional	%	76,00%	76,00%
05	Volume de recursos aplicados em capacitação (Mín. 2% e Máx. 6%)	%	3,80%	3,40%
06	Percentual de colaboradores que realizaram capacitação pela UC	%	50,13%	71,00%
07	Turnover (Somatório de admissões e demissões / 2 / média do total de colaboradores)	%	29,05%	16,87%
08	Taxa de desligamento voluntário (Somatório de desligamentos voluntários dividido pela média do total de colaboradores)	%	6,74%	5,69%

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

5.2 Terceirização de mão de obra empregada e quadro de estagiários

5.2.1 Informações sobre a contratação de serviços de limpeza, higiene e vigilância ostensiva

Quadro A.7.2.1 - Contratos de prestação de serviços de limpeza e higiene e vigilância ostensiva

Unidade Contratante														
Nome: SEBRAE/MG - Unidade Administração e Finanças														
UG/Gestão: SEBRAE/MG - Unidade Administração e Finanças								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						Situação	
							F		M		S			
					Início	Fim	P	C	P	C	P	C		
2009	L	O	0074/2009	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	03/05/2009	03/05/2014	31	31						E
2014	L	E	0267/2014	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	04/05/2014	04/11/2014	31	31						E
2014	L	E	0858/2014	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	05/11/2014	05/05/2014	31	31						A
2009	V	O	0074/2009	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	03/05/2009	03/05/2014	28	28						E
2014	V	E	0267/2014	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	04/05/2014	04/11/2014	28	28						E
2014	V	E	0858/2014	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	05/11/2014	05/05/2014	28	28						A
2013	L	E	0590/2013	13.668.695/0001-26 - Pluma Terceirização Eireli-EPP	12/07/2013	12/01/2014	46	46						E
2014	L	E	0006/2014	13.668.695/0001-26 - Pluma Terceirização Eireli-EPP	12/01/2014	12/07/2014	48	48						E
2014	L	E	0474/2014	13.668.695/0001-26 - Pluma Terceirização Eireli-EPP	13/07/2014	13/10/2014	51	51						E
2014	L	E	08032014	13.668.695/0001-26 - Pluma Terceirização Eireli-EPP	14/10/2014	14/04/2015	51	51						A
2013	V	E	0590/2013	13.668.695/0001-26 - Pluma Terceirização Eireli-EPP	12/07/2013	12/01/2014	2	2						E
2014	V	E	0006/2014	13.668.695/0001-26 - Pluma Terceirização Eireli-EPP	12/01/2014	12/07/2014	3	3						E
2014	V	E	0474/2014	13.668.695/0001-26 - Pluma Terceirização Eireli-EPP	13/07/2014	13/10/2014	3	3						E
2014	V	E	08032014	13.668.695/0001-26 - Pluma Terceirização Eireli-EPP	14/10/2014	14/04/2015	3	3						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: DataSul/EMS/Visão Geral de Contratos – 20/01/2015

5.2.2 Informações sobre locação de mão de obra para atividades não abrangidas pelo plano de cargos

Quadro A.7.2.2 - Contratos de prestação de serviços com locação de mão de obra

Unidade Contratante													
Nome: SEBRAE/MG - Unidade Administração e Finanças													
UG/Gestão: SEBRAE/MG - Unidade Administração e Finanças							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						Situação
							F		M		S		
					Início	Fim	P	C	P	C	P	C	
2009	1	O	0074/09	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	03/05/09	03/05/14	28	28					E
2014	1	E	0267/14	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	04/05/14	04/11/14	28	28					E
2014	1	E	0858/14	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	05/11/14	05/05/14	28	28					A
2013	1	E	0590/13	13.668.695/0001-26 - Pluma Terceirização Eireli-EPP	12/07/13	12/01/14	2	2					E
2014	1	E	0006/14	13.668.695/0001-26 - Pluma Terceirização Eireli-EPP	12/01/14	12/07/14	3	3					E
2014	1	E	0474/14	13.668.695/0001-26 - Pluma Terceirização Eireli-EPP	13/07/14	13/10/14	3	3					E
2014	1	E	0803/14	13.668.695/0001-26 - Pluma Terceirização Eireli-EPP	14/10/14	14/04/15	3	3					A
2009	4	O	0074/09	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	03/05/09	03/05/14	6	6					E
2014	4	E	0267/14	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	04/05/14	04/11/14	6	6					E
2014	4	E	0858/14	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	05/11/14	05/05/14	6	6					A
2009	11*	O	0074/09	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	03/05/09	03/05/14	8	8					E
2014	11*	E	0267/14	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	04/05/14	04/11/14	8	8					E
2014	11*	E	0858/14	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	05/11/14	05/05/14	9	9					A
2009	5	O	0074/09	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	03/05/09	03/05/14			5	5			E
2014	5	E	0267/14	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	04/05/14	04/11/14			5	5			E
2014	5	E	0858/14	09.169.438/000172 - Planejar Terceirização e Serviços Eireli	05/11/14	05/05/14			5	5			A
2013	5	E	0590/13	13.668.695/0001-26 - Pluma Terceirização Eireli-EPP	12/07/13	12/01/14			4	4			E
2014	5	E	0006/14	13.668.695/0001-26 - Pluma Terceirização Eireli-EPP	12/01/14	12/07/14			7	7			E
2014	5	E	0474/14	13.668.695/0001-26 - Pluma Terceirização Eireli-EPP	13/07/14	13/10/14			7	7			E

(Continua)

(Continuação)

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						Situação
							F		M		S		
					Início	Fim	P	C	P	C	P	C	
2014	5	E	0803/14	13.668.695/0001-26 - Pluma Terceirização Eireli-EPP	14/10/14	14/04/15			7	7			A
2013	11*	E	0590/13	13.668.695/0001-26 - Pluma Terceirização Eireli-EPP	12/07/13	12/01/14			10	10			E
2014	11*	E	0006/14	13.668.695/0001-26 - Pluma Terceirização Eireli-EPP	12/01/14	12/07/14			10	10			E
2014	11*	E	0474/14	13.668.695/0001-26 - Pluma Terceirização Eireli-EPP	13/07/14	13/10/14			10	10			E
2014	11*	E	08032014	13.668.695/0001-26 - Pluma Terceirização Eireli-EPP	14/10/14	14/04/15			10	10			A
2010	11	O	0646/10	33.583.592/0046-72 - Inspetoria São João Bosco	01/10/10	01/10/15	35	31					P
2014	2	O	0375/14	05.349.704/0001-98 - Salem Serviços Ltda	16/06/14	16/06/15	2	2					A
2014	11*	O	0029/14	04.177.091/0001-96 - Arservice Instalações Ltda	12/02/14	12/02/15			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.								

A contratação dos serviços de conservação e limpeza, portaria, copa, recepção, manobra de veículos, jardinagem e zeladoria para o SEBRAE/MG é realizada de forma centralizada pela Unidade de Administração e Finanças.

O contrato CPS nº 0074/2009, oriundo de processo licitatório, celebrado para atendimento às unidades do SEBRAE em Belo Horizonte e Contagem encerrou-se em 04/05/2014 e foram firmados novos contratos, CPS nº 0267/2014 e 0858/2014, visando a manutenção da prestação dos serviços até o término do processo de licitação, iniciado em 07/04/2014, através do plano básico nº 215153.

Para a prestação dos serviços de conservação e limpeza, portaria, recepção e mensageria (Office boy) nas Regionais e Microrregiões, foram firmados os contratos CPS nº 0590/2013, CPS nº 0006/2014, CPS nº 0474/2014 e CPS nº 0803/2014, uma vez que o processo de licitação, instaurado

através do plano básico nº 204059 e plano básico complementar nº 235406, em 25/11/2013 e 11/09/2014, respectivamente, também não foi concluído em 2014.

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 A.7.2.2 – 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		Nível de Escolaridade Exigido dos Trabalhadores						Sit.
							F		M		S		
					Início	Fim	P	C	P	C	P	C	
2009	7	O	CPS 0512/2009	08.422.945/0001-03	01/09/2009	01/01/2015			1	1			E
2009	3	O	CPS 0768/2009	19.570.803/0001-00	17/12/2009	17/06/2015					5	5	P
2011	6	O	CPS 1120/2010	00.949.306/0001-99	17/01/2011	17/01/2016			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							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

5.2.3 Composição do quadro de estagiários

Quadro A.7.2.4 - 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	130	136	153	147	2.027.143
1.1 Área Fim	114	118	132	126	1.740.956
1.2 Área Meio	16	18	21	21	286.187
2. Nível Médio	3	3	4	2	31.251
2.1 Área Fim	3	3	4	1	28.323
2.2 Área Meio	0	0	0	1	2.928
3. Total (1+2)	133	139	157	149	2.058.394

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

A UJ deverá dispor em linhas gerais sobre a política de contratação de estagiários adotada e os resultados observados para áreas meio e fim.

Desenvolvido pela Unidade de Gestão de Pessoas, o Programa de Gestão de Estagiários (Progress) tem como objetivo formar e manter um capital intelectual, assegurando a melhoria contínua das ações do SEBRAE e dos pequenos negócios.

Para promover o desenvolvimento do estagiário, sua vinculação às estratégias da organização, evidenciando o alinhamento com as práticas de ensino e resultados organizações, são definidas pessoas para realizar o acompanhamento e a tutoria dos estagiários.

O programa permite o SEBRAE cumprir a sua responsabilidade social e o estudante incorporar as novas atitudes e competências necessárias ao desenvolvimento de sua profissão, além de contribuir com as unidades e consequentemente com a missão do SEBRAE/MG de Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios.

5.3 Desoneração da folha de pagamento

O item não se aplica para o SEBRAE/MG. Válido para empresas exportadoras e de TI.

6 GESTÃO DO PATRIMÔNIO MOBILIÁRIO E IMOBILIÁRIO

6.1 Gestão da frota de veículos

6.1.1 Frota própria

O SEBRAE/MG possui em sua totalidade 10 veículos próprios, sendo modelo Doblô, 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 (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:

(Valores em R\$1)

Estudo de viabilidade para aquisição de veículos novos			
FIAT Doblô 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

(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	152.956	167.893	161.848	178.809	808.529

(Valores em R\$1)

Opção de locação(**)	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V	Total
Fiat Doblô 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	309.918	331.365	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.

A Instrução Normativa - IN/DIREX/001/2013, que trata da Utilização de Veículos, no âmbito do SEBRAE/MG, estabelece os princípios básicos, as responsabilidades e os procedimentos que devem ser observados quanto à solicitação, ao controle e à utilização dos veículos locados e da frota própria. Através de seus anexos, a IN regulamenta os seguintes procedimentos para utilização dos veículos:

- Solicitação Para Utilização de Veículos;
- Planilha de Quilometragem e Consumo de Veículo (Uso individual);
- Planilha de Quilometragem e Consumo de Veículo (Uso coletivo);
- Termo de Responsabilidade Individual;
- Termo de Responsabilidade Coletiva.

Dentre as atribuições da Administração do SEBRAE/MG, temos:

- Troca de óleo e lavagem;
- Pagamento dos tributos incidentes (IPVA, taxas e outros aplicáveis), seguro obrigatório e seguro total;
- Manutenção.

Dentre as atribuições das Unidades Regionais do SEBRAE/MG:

- Abastecimento de combustível, troca de óleo e limpeza;
- Manutenção, alinhamento e balanceamento; e
- Manter pastas específicas por veículo, contendo:
 - Controle de troca de pneus, alinhamento, balanceamento, revisão e outros serviços.

Através da Planilha de Quilometragem e Consumo do Veículo, é feito o controle da utilização dos veículos, uma vez que, as informações contidas nela são confrontadas com o relatório gerencial emitido pela empresa Trivale Administração Ltda.

A empresa Trivale Administração, através do contrato CPS-0527/2008 firmado com o SEBRAE/MG, tem por objetivo 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.

Abaixo seguem custos relacionados aos veículos próprios do SEBRAE/MG em 2014:

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	54 MESES	67.454	17.419	17.988

Os veículos estão distribuídos nas Regionais do SEBRAE/MG da seguinte forma:

- Regional Centro/Belo Horizonte: 02 (dois) veículos;
- Regional Sul/Varginha: 02 (dois) veículos;
- Regional Zona da Mata/Juiz de Fora: 01 (um) veículo;
- Regional Rio Doce/Ipatinga: 01 (um) veículo;
- Regional Norte/Montes Claros: 01 (um) veículo;
- Regional Jequitinhonha e Mucuri/Teófilo Otoni: 01 (um) veículo;
- Regional Noroeste/Paracatu: 01 (um) veículo;
- Regional Triângulo/Uberaba: 01 (um) veículo;

6.1.2 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 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 129/05/2013. 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.

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;

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 informações referentes ao histórico do contrato, desde sua assinatura:

CONTRATO CPS 0459/2013 - Licitação Tipo Pregão Presencial com vigência de 29/07/2013 a 29/09/2014	
Contrato Inicial	
Valor em R\$	3.169.998
Data da assinatura do contrato	29/05/2013
Objeto	Locação mensal de 03 veículos 2.0 executivos (Toyota Corolla Xei); 6 diárias de locação esporádica de veículos 2.0 executivos; locação mensal de 107 veículos básicos 1.6 (Ford Fiesta Rocam Hatch 1.6) e 150 diárias de locação esporádica de veículos básicos 1.6, sem serviços de motorista.
Total	3.169.998

Desde sua assinatura, em 29/05/2013, foram pagos um total de R\$ 2.331.964,91 (dois milhões, trezentos e trinta e um mil, novecentos e sessenta e quatro reais e noventa e um centavos). No exercício de 2014 foram pagos R\$ 1.803.687,08 (um milhão, oitocentos e três mil, seiscentos e oitenta e sete reais e oito centavos).

Neste novo 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.

O SEBRAE/MG encerrou 2014 com 110 veículos terceirizados, sendo:

- 03 veículos para uso da Diretoria, executivos, modelo Toyota Corolla Xei, ano 2013;
- 107 veículos básicos, modelo Ford Fiesta Rocam Hatch 1.6, ano 2013;

Para utilização desses veículos, é aplicada a Instrução Normativa - IN/DIREX/004/2008-01, 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, ano 2013;
- Sede: total de 03 (três) veículos
Veículo básico, modelo Ford Fiesta Rocam Hatch 1.6, ano 2013;
- Regional Centro/Belo Horizonte: total de 19 (dezenove) veículos, sendo: 19 (dezenove) veículos básicos, modelo Ford Fiesta Rocam Hatch 1.6, ano 2013;
- Regional Sul/Varginha: total de 17 (dezessete) veículos, sendo: 17 (dezessete) veículos básicos, modelo Ford Fiesta Rocam Hatch 1.6, ano 2013;
- Regional Zona da Mata/Juiz de Fora: total de 13 (treze) veículos, sendo: 13 (treze) veículos básicos, modelo Ford Fiesta Rocam Hatch 1.6, ano 2013;
- Regional Rio Doce/Ipatinga: total de 10 (dez) veículos, sendo: 10 (dez) veículos básicos, modelo Ford Fiesta Rocam Hatch 1.6, ano 2013;
- Regional Norte/Montes Claros, total de 11 (onze) veículos, sendo: 11 (onze) veículos básicos, modelo Ford Fiesta Rocam Hatch 1.6, ano 2013;
- Regional Jequitinhonha e Mucuri/ Teófilo Otoni: total de 09 (nove) veículos, sendo: 09 (nove) veículos básicos, modelo Ford Fiesta Rocam Hatch 1.6, ano 2013;
- Regional Noroeste/ Paracatu: total de 07 (sete) veículos, sendo: 07 (sete) veículos básicos, modelo Ford Fiesta Rocam Hatch 1.6, ano 2013;
- Regional Triângulo/Uberaba: total de 18 (dezoito) veículos, sendo: 18 (dezoito) veículos básicos, modelo Ford Fiesta Rocam Hatch 1.6, ano 2013;

Os valores gastos com combustíveis na utilização de veículos da frota própria e terceirizados, durante o exercício de 2014, foram de R\$ 673.246,34 (seiscentos e setenta e três mil, duzentos e quarenta e seis reais e trinta e quatro centavos). Sendo, que R\$ 53.231,00 (cinquenta e três mil duzentos e trinta e um reais.) foram gastos com a frota própria e R\$ 620.015,34 (seiscentos e vinte mil e quinze reais e trinta e quatro centavos) com a frota terceirizada.

A média de quilometragem anual por veículos terceirizados (110 veículos) é de 13.833 km rodados, perfazendo um total de 1.521.593 km da frota. A média de quilometragem anual por veículos próprios (10 veículos) é de 8.937 km rodados, perfazendo um total de 107.244 km da frota.

6.2 Gestão do patrimônio imobiliário

Informações sobre a gestão dos imóveis locados de terceiros e do patrimônio imobiliário, discriminando em relação a esse último para cada imóvel: endereço, ano de aquisição, destinação, custo de aquisição e valor de mercado.

Os quadros A.8.2.1 – A.8.2.2.1 e A.8.2.2.2 da Portaria TCU nº 90/2014 não se aplicam ao SEBRAE/MG, uma vez que a Entidade não utiliza imóveis de propriedade da União.

O SEBRAE/MG possui 01 imóvel, conforme relacionado abaixo:

Planilha 133: Quantidade de bens imóveis de propriedade do SEBRAE/MG

Localização Geográfica		Quantidade de bens imóveis de propriedade do SEBRAE/MG	
		Exercício 2013	Exercício 2014
Brasil	MG	01	01
	Belo Horizonte	01	01
Total		01	01
Observações: Informamos que o imóvel constante no quadro acima é de propriedade do SEBRAE/MG e é composto pela Edifício da Sede do SEBRAE Minas, pela Edifício da EFG - Escola de Formação Gerencial, pelo terreno situado na Avenida Barão Homem de Melo nº 225 e 329, e também por terreno situado na Rua Boturobi em esquina com a Avenida Barão Homem de Melo.			

Fonte: Unidade Administração e Finanças

Planilha 134: Discriminação de imóvel próprio

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	397.774	2.905.478 (b)
Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	1	418.439	31/12/2013	418.439 (a)	-	-
Total							397.774	2.905.478
<p>Estado de conservação:</p> <p>01 – Novo 05 – Reparos Importantes</p> <p>02 – Muito Bom 06 – Ruim</p> <p>03 – Bom 07 – Muito ruim (Valor residual)</p> <p>04 – Regular 08 – Sem valor</p> <p>a) Refere-se ao prédio que abriga a central de utilidades, onde estão instaladas a central de ar condicionado e a subestação de energia.</p> <p>b) Refere-se às instalações de ar condicionado e subestação de energia de média tensão concluídos em novembro de 2013.</p> <p>Observação:</p> <p>Vale ressaltar que encontram-se em andamento as obras de ampliação da sede do SEBRAE/MG com reforma e representam na data base 31 de dezembro de 2014, um montante de R\$ 63.748.687,06 (sessenta e três milhões, setecentos e quarenta e oito mil, seiscentos e oitenta e sete reais e seis centavos), devidamente registrados na contabilidade em "Obras em Andamento".</p>								

Fonte: Unidade Administração e Finanças

6.3 Distribuição espacial dos bens imóveis locados de terceiros

Quadro A.8.3 – Distribuição espacial dos bens imóveis de uso especial locados de terceiros

LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA		QUANTIDADE DE IMÓVEIS LOCADOS DE TERCEIROS DELA UJ	
		EXERCÍCIO 2014	EXERCÍCIO 2013
BRASIL	UF MG	92	75
	Aimores	1	2
	Alfenas	2	2
	Almenara	1	2
	Araçuaí	1	0
	Araxá	2	1
	Barbacena	1	2
	Belo Horizonte*	10	8
	Capelinha	1	0
	Caratinga	1	1
	Cataguases	2	2
	Conselheiro Lafaiete	1	1
	Contagem	1	1
	Curvelo	1	1
	Diamantina	1	1
	Divinópolis	2	2
	Formiga	1	1
	Frutal	1	1
	Governador Valadares	3	2
	Guanhães	1	1
	Ipatinga	1	1
	Itabira	1	1
	Itajubá	2	1
	Itaúna*	2	1
	Ituiutaba	1	1
	Janaúba	1	1
	Januária	1	1
	João Monlevade*	1	0
	Juiz de Fora	3	2
	Lavras	3	2
	Manhuaçu	3	2
	Montes Claros	1	1
	Muriae	1	1
	Nanuque	2	1
	Nova Serrana	1	1

(Continua)

(Continuação)

LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA		QUANTIDADE DE IMÓVEIS LOCADOS DE TERCEIROS DELA UJ	
		EXERCÍCIO 2014	EXERCÍCIO 2013
BRASIL	Ouro Preto	1	0
	Paracatu	1	1
	Passos	2	2
	Patos de Minas	2	1
	Pirapora	1	
	Poços de Caldas	1	1
	Ponte Nova	3	2
	Pouso Alegre	2	1
	Salinas	1	1
	Santa Rita do Sapucaí	1	1
	São João del Rei	2	1
	São Lourenço	2	2
	São Seb. do Paraíso*	1	1
	Sete Lagoas	1	1
	Teófilo Otoni	2	1
	Turmalina	1	1
	Ubá	2	2
	Uberaba	1	1
	Uberlândia	3	2
	Unaí	2	2
	Varginha	1	2
	Viçosa	1	3
	UF “n”	0	0
	município 1		
	município 2		
	município “n”		
Subtotal Brasil		92	75
EXTERIOR	PAÍS 1	0	0
	cidade 1		
	cidade 2		
	cidade “n”		
	PAÍS “n”	0	0
	cidade 1		
	cidade 2		
	cidade “n”		
Subtotal Exterior		0	0
Total (Brasil + Exterior)		92	75

Fonte: Unidade Administração e Finanças

(*)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.

6.3.1 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.

6.3.2 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 2014, somam um total de R\$ 743.163,81 (setecentos e quarenta e três mil, cento e sessenta e três reais e oitenta e um centavos), sendo 24,60% gastos com imóveis próprios e 75,39% com imóveis locados.

Os valores gastos com Aluguel de Imóveis, em 2014, totalizam R\$ 3.960.542,71 (três milhões, novecentos e sessenta mil, quinhentos e quarenta e dois reais e setenta e um centavos), sendo que, no decorrer do exercício, foram 92 pontos de atendimentos, 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.).

Planilha 135: Relação de contratos de locação de imóveis – 2014

REGIONAL	TIPO	CIDADE	Nº CONTRATO	VALOR MENSAL (R\$)
Sede	IMÓVEL	Belo Horizonte - Casa da Economia Criativa	0368/2013	-
	IMÓVEL	Belo Horizonte - Depósito Fechado	0107/2004	6.391
	IMÓVEL	Belo Horizonte - Estoril	0523/2011	67.773
	GARAGEM	Belo Horizonte - Estoril	1063/2011	1.138
	GARAGEM	Belo Horizonte - Estoril	0002/2012	455
	GARAGEM	Belo Horizonte - Estoril	0003/2012	452
	GARAGEM	Belo Horizonte - Estoril	1046/2011	452
	IMÓVEL	Belo Horizonte - PLUG MINAS	0002/2011	-
	IMÓVEL	Ouro Preto	0363/2014	4.000
Centro	GARAGEM	Divinópolis	0981/2012	450
	GARAGEM	Itaúna	1235/2012	100
	IMÓVEL	Belo Horizonte - Escritório Belo Horizonte	0098/2007	53.491
	IMÓVEL	Belo Horizonte - UAI Shopping	0488/2013	10.506
	IMÓVEL	Conselheiro Lafaiete	0169/2010	3.358
	IMÓVEL	Contagem	0957/1997	5.669
	IMÓVEL	Curvelo	1131/2010	514
	IMÓVEL	Divinópolis	0192/2010	7.549
	IMÓVEL	Itaúna	0550/2011	-
	IMÓVEL	Nova Serrana	1043/2012	2.675
	IMÓVEL	São João Del Rei	0649/2013	1.189
	IMÓVEL	Sete Lagoas	0163/2006	3.500
	IMÓVEL	São João Del Rei	0447/2014	640
	IMÓVEL	Almenara	0544/2013	1.062
Jequitinhonha e Mucuri	IMÓVEL	Araçuaí	0142/2014	2.958
	IMÓVEL	Capelinha	0915/2013	1.400
	IMÓVEL	Diamantina	0942/2012	2.396
	IMÓVEL	Nanuque	0865/2014	3.000
	IMÓVEL	Nanuque	0643/2013	944
	IMÓVEL	Teófilo Otoni	1300/2012	9.505
	IMÓVEL	Teófilo Otoni	0070/2014	2.500
	IMÓVEL	Turmalina	0321/2012	719
	IMÓVEL	Unai	0457/2014	360
Noroeste	GARAGEM	Unai	0457/2014	360
	IMÓVEL	Paracatu	0331/2012	6.448
	IMÓVEL	Unai	1718/2012	4.432
Norte	IMÓVEL	Janaúba	0577/2012	726
	IMÓVEL	Januária	0106/2011	663
	IMÓVEL	Montes Claros	1061/2011	17.599
	IMÓVEL	Pirapora	0455/2014	600
	IMÓVEL	Salinas	0088/2009	693

(Continua)

(Continuação)

REGIONAL	TIPO	CIDADE	Nº CONTRATO	VALOR MENSAL (R\$)
Rio Doce	GARAGEM	Governador Valadares	1022/2012	371
	GARAGEM	Governador Valadares	0845/2014	150
	IMÓVEL	Aimorés	0077/2009	-
	IMÓVEL	Caratinga	0123/2011	661
	IMÓVEL	Governador Valadares	0595/2008	1.329
	IMÓVEL	Guanhães	0002/2013	1.912
	IMÓVEL	Ipatinga	0608/2010	10.077
	IMÓVEL	Itabira	1060/2011	1.400
	IMÓVEL	João Monlevade	-	-
Sul	GARAGEM	Alfenas	0401/2013	80
	GARAGEM	Lavras	0866/2013	80
	GARAGEM	Passos	0188/2013	70
	GARAGEM	Pouso Alegre	0317/2014	150
	GARAGEM	São Lourenço	0189/2013	120
	IMÓVEL	Varginha	0877/2013	13.800
	IMÓVEL	Alfenas	0061/2010	1.332
	IMÓVEL	Formiga	1014/2012	1.893
	IMÓVEL	Itajubá	0216/2010	2.125
	IMÓVEL	Itajubá	0250/2014	1.480
	IMÓVEL	Lavras	0631/2014	5.400
	IMÓVEL	Lavras	0719/2010	1.788
	IMÓVEL	Passos	0009/2010	2.359
	IMÓVEL	Poços de Caldas	0006/2008	2.640
	IMÓVEL	Pouso Alegre	0343/2005	5.347
	IMÓVEL	Santa Rita do Sapucaí	0324/2012	3.500
	IMÓVEL	São Lourenço	0525/2007	2.000
	IMÓVEL	São Sebastião do Paraíso	0538/2007	500
Triângulo	GARAGEM	Patos de Minas	0376/2014	250
	GARAGEM	Uberlândia	0279/2013	985
	IMÓVEL	Araxá	0945/2014	4.000
	IMÓVEL	Araxá	1330/2012	3.693
	IMÓVEL	Frutal	0853/2010	1.053
	IMÓVEL	Ituiutaba	0614/2007	2.975
	IMÓVEL	Patos de Minas	395/2011	5.344
	IMÓVEL	Uberaba	0691/2008	8.886
	IMÓVEL	Uberlândia	0787/2014	20.000
Zona da Mata	IMÓVEL	Uberlândia	0136/2010	3.933
	GARAGEM	Cataguases	0410/2011	177
	GARAGEM	Juiz de Fora	0585/2013	1.440
	GARAGEM	Manhuaçu	0787/2013	70
	GARAGEM	Ponte Nova	0519/2011	60
	GARAGEM	Ubá	1298/2012	140
	IMÓVEL	Barbacena	0656/2013	1.678
	IMÓVEL	Cataguases	0179/2011	724
	IMÓVEL	Juiz de Fora	0563/2008	13.978
	IMÓVEL	Manhuaçu	0522/2014	2.500
	IMÓVEL	Manhuaçu	0777/2012	1.062
	IMÓVEL	Muriaé	0877/2012	896
	IMÓVEL	Ponte Nova	0949/2014	2.450
	IMÓVEL	Ponte Nova	1236/2012	623

(Continua)

(Continuação)

REGIONAL	TIPO	CIDADE	Nº CONTRATO	VALOR MENSAL (R\$)
Zona da Mata	IMÓVEL	Ubá	0922/2012	3.359
	IMÓVEL	Viçosa	0273/2013	2.414
	IMÓVEL	Juiz de Fora	0526/2007	3.200

Fonte: Unidade Administração e Finanças

Planilha 136: Valores realizados com Manutenção de Instalações e Materiais para Manutenção

CONTA CONTÁBIL		2014		
		SEDE	DEMAIS UNIDADES	GERAL
3.1.2.2.01.05	Manutenção De Instalações PJ	328.793	321.494	650.287
3.1.3.6.01.03	Materiais De Manutenção e Reparos	68.981	23.896	92.877
TOTAL		397.774	345.390	743.164

Fonte: Unidade Administração e Finanças

7 GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

7.1 Gestão da tecnologia da informação

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

Categoria Propósito	Descrição	Fabricante Desenvolvedor	Unidade Gestora
Apoio ao Negócio	SAS – Avaliação de Soluções	Interno	UEEC
	Plano de Negócios	Interno	UEEC
	Elos for Mobile	Interno	UAIE
	Gestão de Compras Públicas	Interno	UPP
	Cesbrasil – Empresa Simulada	Fábrica de Software	UEEC
	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	UED
Monitoramento	SME – Sistema de Monitoramento Estratégico	SEBRAE Nacional	UED
	Go – Gestão Orçamentária	Interno	UTI
Estatístico	SPSS	SPSS Inc	UED
Geoprocessamento	ArcGIS	Esri	UINE
CRM	SiacWeb	SEBRAE Nacional	UAIE
ERP	Datasul 11	Totvs	UAF 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	UAF/UTI
GED/BPM	ECM	Totvs	UTI
Portais	Portal do Conhecimento	Interno	UINE
	Portal Internet	BHS Sistemas	UAIE
	Portal de Convênios	Interno	ULCPC
Correio Eletrônico	Office 365	Microsoft	UTI
Call Center	OpenScape Contact Center	Unify	UAIE

Fonte: Unidade Tecnologia da Informação

- b) Eventuais necessidades de novos sistemas informatizados ou funcionalidades, suas justificativas e as medidas programadas e/ou em curso para obtenção dos sistemas.

Categoria Propósito	Descrição	Fabricante Desenvolvedor	Unidade Gestora
Apoio ao Negócio	Melhorias Elos for Mobile	Interno	UAIE
	Melhorias Gestão de Compras Públicas	Interno	UPP
	Nova versão Cesbrasil – Empresa Simulada	Interno	UEEC
	Nova versão SGC – Credenciamento e Rodízio	Interno	UGP
	Cidade Empreendedora for Mobile	Interno	Diretoria de Operações
	Gestão de Processos Jurídicos	Interno	ASJUR
	Gestão de Processo de Auditoria	Interno	UAI
Planejamento e Orçamento	Integração Orçamentária	Interno	UAF/UED
Monitoramento	Business Intelligence QLIKView	Wise	Superintendência
GED/BPM	Melhorias ECM	Totvs	UTI
Portal	Migração Portal do Conhecimento	Interno	UINE

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:

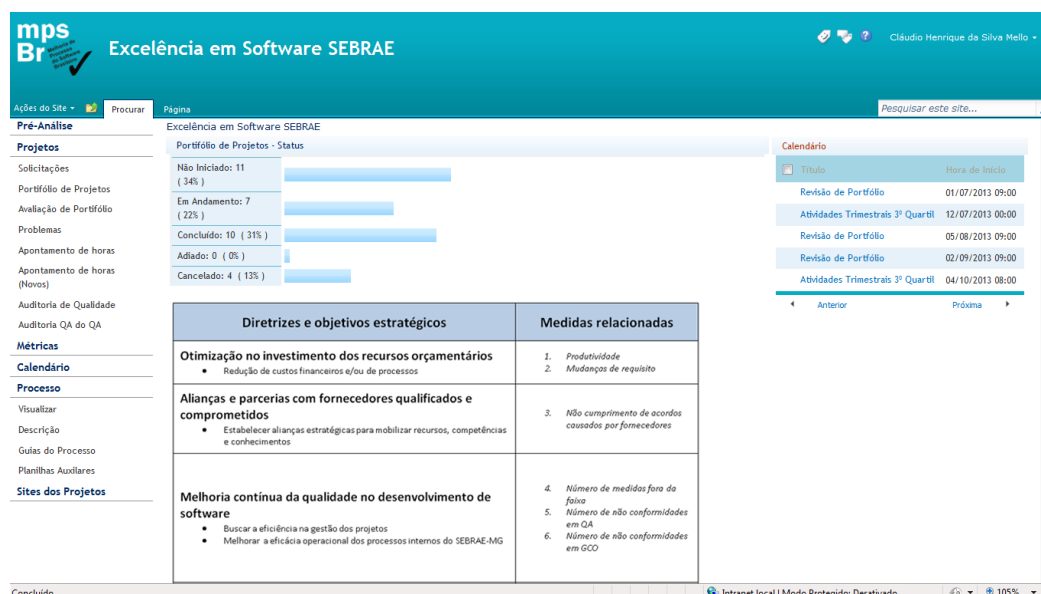


Figura 41: Gestão do Portfólio de Projetos de TI

Abaixo os projetos de TI priorizados no portfólio conforme pontuação obtida na análise de aderência aos objetivos do Mapa Estratégico do SEBRAE/MG:

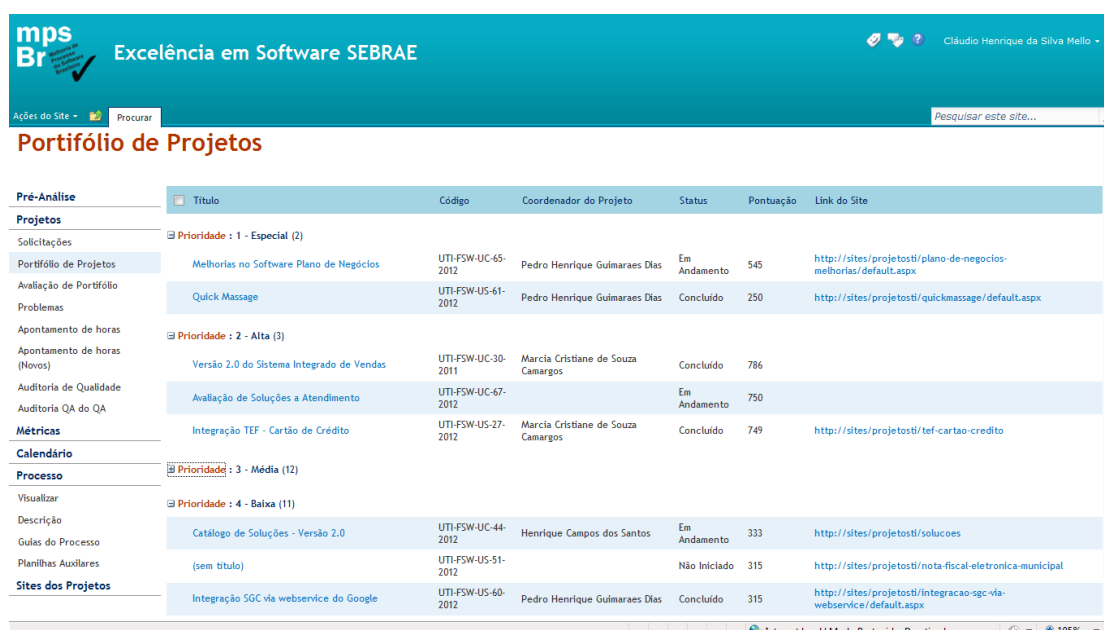


Figura 42: Portfólio de Projetos de TI classificado por nível de prioridade

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:

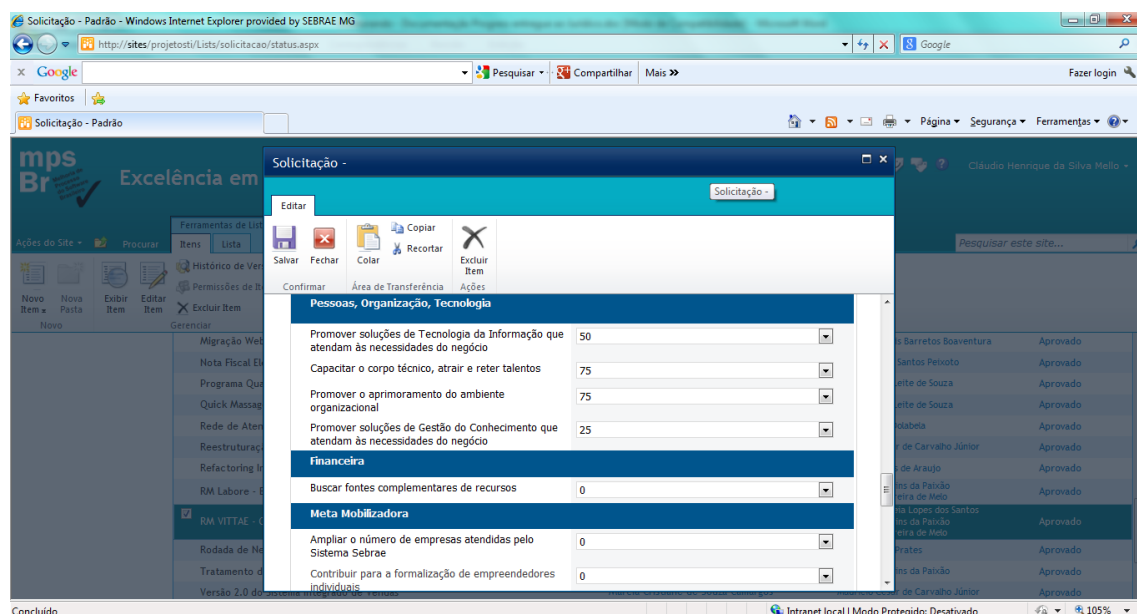


Figura 43: Balanceamento e análise de aderência dos projetos com os objetivos estratégicos

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.

Quadro A.9.1 – Contratos na área de Tecnologia da Informação em 2014

Nº do Contrato	Objeto	Vigência	Fornecedores		Custo	Valores Desembolsado
			CNPJ	Denominação		
0688/2007	Serviços de manutenção e suporte dos aplicativos DATASUL, que compõem o Sistema de Gestão Integrado do SEBRAE MG, bem como do banco de dados PROGRESS, para os módulos licenciados.	01/10/2007 a 01/10/2014	53.113.791/0017-90	Totvs S.A.	2.532.054	355.011
0512/2009	Serviços técnicos profissionais especializados de manutenção preventiva e corretiva em rede física para transmissão de voz e dados, bem como serviços de manutenção em rede elétrica para conexão de equipamentos de sustentação da rede de voz e dados.	01/09/2009 a 01/01/2015	08.422.945/0001-03	Via Networks Engenharia Ltda	394.789	97.458
0768/2009	Fornecimento e a prestação de serviços, de infra-estrutura de ponto informatizado e gestão de parque legado de microcomputadores, abrangendo os devidos sistemas operacionais, aplicativos, ferramentas de gerenciamento para atendimento remoto, bem como a prestação de serviços assistência técnica e suporte para os usuários do SEBRAE-MG	17/12/2009 a 17/12/2015	19.570.803/0001-00	Microcity Computadores e Sistemas Ltda	6.400.778	1.285.853
0697/2011	Serviços técnicos especializados de consultoria e desenvolvimento de sistemas, na modalidade Fábrica de Software, sobre toda a plataforma de sistemas TOTVS, compreendendo todos os módulos do sistema de gestão empresarial do SEBRAE-MG (Datasul EMS, HCM, WEBDESK, ECM, toda a linha RM e Banco de Dados PROGRESS), os programas específicos e as customizações, bem como as linguagens de programação Progress 4GL, Webspeed, DDK, Flex e DOT.NET.	24/10/2011 a 24/10/2015	53.113.791/0012-85	Totvs S.A.	1.797.459	446.607
0728/2013	Contratação de empresa(s), em regime de não exclusividade, para prestação de serviço de provimento de acesso à internet ao SEBRAE/MG, conforme discriminado no Instrumento Convocatório Pregão nº 015/2013 – lote 02.	09/09/2013 a 09/09/2016	04.622.116/0001-13	CTBC Multimidia Data Net S.A.	390.000	108.732

(Continua)

(Continuação)

Nº do Contrato	Objeto	Vigência	Fornecedores		Custo	Valores Desembolsado
			CNPJ	Denominação		
0909/2013	Aquisição de cessão de uso de licenças de softwares de correio eletrônico, sistema de arquivamento, comunicação de mensagens instantâneas, conferência na web, que permitam gerenciar comunicações eletrônicas, incluindo o serviço de migração de dados do sistema de correio eletrônico atual para a nova tecnologia de nuvem, homologado pelo fabricante, em total compatibilidade com a plataforma tecnológica atualmente em uso, devendo operar se necessário, em modo híbrido (local e remoto) e o serviço em nuvem.	22/01/2014 a 22/03/2015	18.096.668/0001-40	Consórcio Compusoftware / MS Sequóia	368.250	368.250
0891/2013	Contratação de empresa, em regime de não exclusividade, para fornecimento de soluções de videoconferência composta de equipamentos multiponto (MCU), terminais de videoconferência, software de gerenciamento, agendamento, gravação/visualização e aplicativos de videoconferência para aplicativos móveis, incluindo instalação, suporte e manutenção dos equipamentos a serem utilizados na sede, Unidade Estoril e escritórios das Regionais do SEBRAE-MG, conforme discriminado no Instrumento Convocatório Pregão nº 012/2013.	14/11/2013 a 14/11/2016	58.619.404/0001-48	Seal Telecom Comércio e Serviços de Telecomunicações Ltda	528.990	528.990
0030/2014	Contratação de empresa especializada, em regime de não exclusividade, na modalidade de locação mensal, para fornecimento, instalação, manutenção e suporte de equipamentos de sistema de telefonia IP (Internet Protocol), Comunicações Unificadas (UC) e solução de Central de Atendimento para o SEBRAE-MG, conforme discriminado no Instrumento Convocatório Pregão nº 022/2013.	11/02/2014 a 11/05/2017	67.071.001/0003-60	Unify Soluções em Tecnologia da Informação Ltda	2.790.000	658.543

(Continua)

(Continuação)

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

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 2.3).

8 GESTÃO DO USO DOS RECURSOS RENOVÁVEIS E SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

8.1 Adoção de critérios de sustentabilidade na aquisição de bens e na contratação de serviços ou 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 nº 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 demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.” (Destaques 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 nº 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 Ares Condicionados são exigidos que os equipamentos ofertados deverão ter baixo consumo de energia e possuir as características de eficiência energética, emitido 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.

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 Hidro sanitário.

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, cuja cópia encontra-se em anexo, descreve uma série de iniciativas de sustentabilidade da entidade que perpassam pelas respectivas contratações para implementação.

9 ATENDIMENTO DE DEMANDAS DE ÓRGÃOS DE CONTROLE

9.1 Tratamento das deliberações exaradas em acórdãos do Tribunal de Contas da União-TCU

No decorrer do exercício de 2014, não houve determinações exaradas em acórdãos do TCU destinadas ao SEBRAE/MG, além não existir deliberações do Tribunal pendentes de atendimento no exercício, razão pela qual se justifica o não preenchimento dos Quadros A.11.1.1 e A.11.1.2, constantes na Portaria TCU nº 90/2014.

9.2 Tratamento das recomendações feitas pelo Órgão de Controle Interno (OCI) a que a entidade se vincula, com as justificativas no caso de não cumprimento

- **Avaliação da Gestão 2012:** conforme descrito no Relatório de Gestão 2013, o SEBRAE/MG foi submetido à auditoria da CGU, referente ao exercício 2012, em obediência ao estabelecido no artigo 6º da DN-TCU nº 124/2012, cujo trabalho de avaliação da gestão teve início no dia 10/06/2013 – ofício nº 17057/CGU-MG/CGU-PR, de 07/06/2013. Os resultados dos trabalhos foram consubstanciados por meio do Relatório de Auditoria Anual de Contas nº 201308605, emitido em 17/10/2013 pela Controladoria Regional da União no Estado de Minas Gerais, sendo que os achados da auditoria estão relacionados às áreas de compras e contratações, recursos humanos, transferências voluntárias concedidas e patrimônio imobiliário.

Em 22/01/2014, o SEBRAE/MG encaminhou o Plano de Providências Permanente - PPP à CGU/MG, por meio do ofício CCE.Direx.006.14, em resposta ao Relatório de Auditoria Anual de Contas nº 201308605, no qual consta o tratamento adotado pela Entidade em relação às recomendações feitas pela CGU. O referido documento constou na íntegra do Relatório de Gestão 2013. Ressaltamos ainda que o PPP, incluindo seus anexos, também foi encaminhado em 03/02/2014 ao Tribunal de Contas da União - SECEX/MG, por meio do ofício CCE.Direx.017.14.

Após análise da CGU, e em complemento às informações prestadas, em 19/09/2014 foi encaminhado o PPP atualizado (ofício CCE.Direx.215.14), indicando os itens cumpridos e repactuando prazos para atendimento dos demais.

Em resposta à Nota Técnica nº 2306/2014/CGU-MG/CGU-PR, o SEBRAE/MG atualizou o Plano de Providências Permanente por meio do ofício CCE.Direx.279.14 protocolado na CGU/MG em 15/12/2014, o qual também foi encaminhado ao Tribunal de Contas da União – SECEX/MG, por meio do ofício CCE.Direx.001.2015 em 08/01/2015.

Em 22/01/2015, a Controladoria Regional da União no Estado de Minas Gerais encaminhou Nota Técnica nº 099/2015/CGU-MG/CGU-PR, com análise da atualização do Plano de Providências Permanente, ainda com prazo em aberto para manifestação do SEBRAE/MG.

Com base na última manifestação da Entidade, faz-se necessário ressaltar que das 48(quarenta e oito) recomendações constantes no Relatório de Auditoria nº201308605, o

SEBRAE/MG atendeu 28 (vinte e oito), que correspondem a 58% dos apontamentos. Os 42% restantes, referentes a 20 recomendações, foram devidamente justificadas pela Entidade, sendo algumas repactuadas, com prazos vencendo até 30/06/2015, e outras aguarda julgamento pelo Tribunal de Contas da União.

- **Avaliação da Gestão 2014:** conforme disposto na Decisão Normativa - TCU nº 140, de 15/10/2014, o SEBRAE/MG não figura dentre às unidades jurisdicionadas que deveriam constituir os processos de contas do exercício de 2014.
- **Monitoramento da Gestão 2014:** A Controladoria Geral da União – CGU realizou no decorrer do exercício o monitoramento “a distância” sobre a gestão 2014 no SEBRAE/MG, conforme veiculado no ofício nº 24463/2014/CGU-MG/CGU-PR, datado de 23/09/2014. Para tanto, a CGU encaminhou a esta Entidade, em mídia gravável, 03 (três) planilhas eletrônicas formatadas por aquela Controladoria, relacionadas aos assuntos “Recursos Humanos”; “Licitantes e Fornecedores” e “Transferências Concedidas”, cujas informações requeridas referiam-se ao período de 01/01/2014 a 31/12/2014. Tais informações foram encaminhadas à CGU no dia 29/01/2015, por meio do ofício CCE.Direx.015.15. Até o fechamento deste Relatório de Gestão, a CGU não havia pronunciado sobre este monitoramento.

Desde 2013, a CGU iniciou o trabalho de monitoramento do processo licitatório para a realização da Feira do Empreendedor 2014, ocorrido no período de 01 a 05 de abril de 2014. Na ocasião, os auditores da CGU realizaram visita ao evento, com o propósito de certificar o cumprimento dos contratos celebrados entre as prestadoras de serviços e o SEBRAE/MG.

Em atendimento à Solicitação de Auditoria 201400579/02, de 16/04/2014, a Entidade prestou informações mediante ofício CCE.Direx.135.2014, de 14/05/2014, acerca dos aditivos promovidos nos contratos firmados com as empresas Arte Visual Comunicação e Serviços Ltda. e Pró Visual Stand e Design. Em seguida, a CGU solicitou por meio do ofício 25134/2014/CGU-MG/CGU-PR, de 29/09/2014, documentação adicional que por sua vez foi disponibilizada ao respectivo órgão para análise *in loco*, ocorrida em 06/10/2014. Em face desta análise, a CGU encaminhou ofício nº 29257/2014/CGU-MG/CGU-PR, de 04/11/2014, contendo a Nota de Auditoria nº 201400579/01 com registro de constatações e recomendações visando ao saneamento das falhas identificadas na execução dos mencionados contratos.

Em resposta, o SEBRAE/MG encaminhou ofício CCE.Direx.269.14, em 24/11/2014, informando a CGU que notificaria a empresa Arte Visual Comunicação e Serviços Ltda. para restituir os valores apontados como pagos a maior. Ato contínuo, em 15/12/2014, a referida empresa apresentou ofício S/N em resposta à notificação CCE.Direx.278.14, efetuada pelo SEBRAE/MG em 03/12/2014, contestando a quantia a ser devolvida e juntando farta documentação. A CGU foi cientificada sobre a referida contestação por meio do ofício CCE.Direx.281.14, de 19/12/2014.

9.3 Demonstração de adoção de medidas administrativas para apurar responsabilidade por ocorrência de dano ao Erário, especificando os esforços da unidade jurisdicionada para sanar o débito no âmbito interno

9.3.1 Demonstração da estrutura tecnológica e de pessoal para a gestão da fase interna das TCE

Este subitem não se aplica ao SEBRAE/MG.

9.3.2 Quantidade de fatos que foram objeto de medidas administrativas internas no exercício de referência

No tocante às medidas administrativas internas, a Entidade tem a informar que, em decorrência de demanda especial solicitada, em 19/02/2014, pelo Gerente da Unidade Administração e Finanças do SEBRAE/MG, o Diretor Superintendente determinou, em caráter emergencial, que a Unidade Auditoria Interna realizasse trabalho de avaliação do Processo de Tesouraria – Subprocesso de Contas a Receber, com o intuito de verificar possíveis irregularidades ocorridas nas transações financeiras relativas ao Contrato de Receita nº. 1298/2013, firmado com o cliente Instituto Cidade de Cataguases.

O escopo do trabalho especial se ateve à análise de amostragem estratégica de clientes selecionados para testes, principalmente com relação às baixas efetuadas no Contas a Receber da Entidade, no decorrer do exercício 2013, utilizando técnicas de auditoria e atentando para os procedimentos de controle financeiros, administrativos, contábeis, além da fidedignidade da documentação suporte, em especial os relativos ao referido contrato de receita.

Com base nos documentos fornecidos pelas Unidades Tecnologia e Informação e Administração e Finanças, além daqueles solicitados a terceiros e das entrevistas realizadas com os envolvidos no processo auditado, constatou-se que, do sobredito contrato, celebrado no valor total de R\$64.500,00 (sessenta e quatro mil e quinhentos reais), 08 (oito) cheques da Contratante, que somam a quantia de R\$51.600,00 (cinquenta e um mil e seiscentos reais), não foram depositados nas contas correntes de titularidade do SEBRAE/MG e continham rubricas de endosso semelhantes ao da analista técnica responsável por receber os pagamentos em comento, que foram detalhadamente expostos no Relatório de Auditoria Interna Especial nº. 01/2014.

Tal fato foi objeto de medidas administrativas internas e, em 24/03/2014, o SEBRAE/MG efetivou a demissão da analista técnica, por justa causa, em decorrência da apropriação indébita e desvio de recursos financeiros relativos ao Contrato de Receita nº. 1298/2013, conforme descrito na carta de dispensa da ex-empregada.

Ato contínuo, o SEBRAE/MG ajuizou ação trabalhista nº 0000419-87.2014.503.0012, que tramita perante a 12ª Vara do Trabalho de Belo Horizonte/MG, cuja sentença fora proferida em 09/12/2014, condenando a ex-empregada a devolver à Entidade R\$51.600,00 (cinquenta e um mil e seiscentos reais), devidamente corrigidos a partir da data de vencimento de cada um dos cheques e ainda a arcar com custas processuais. A decisão transitou em julgado em 20/01/2015, iniciando sua liquidação. Além disso, o SEBRAE/MG formalizou uma representação perante a autoridade policial

competente e solicitou as providências cabíveis. O expediente respectivo está sendo processado de acordo com a legislação penal aplicável.

Em 28/04/2014, o Diretor Superintendente do SEBRAE/MG determinou a continuidade do trabalho de auditoria especial n.º 01/2014, cuja análise sistemática das transações que envolveram baixas, liquidações ou estornos no Contas a Receber, por meio de cheques, foi ampliada para o período de 01/01/2011 a 31/03/2014 – que corresponde ao segundo momento em que a ex-empregada laborou na Unidade Administração e Finanças/Contas a Receber.

O Relatório de Auditoria Interna Especial n.º. 02/2014, de 22/08/2014, identificou 68 (sessenta e oito) cheques inconsistentes, que somam a quantia de R\$79.449,70 (setenta e nove mil, quatrocentos e quarenta e nove reais e setenta centavos), suscitando a ocorrência de fraude por parte da mesma profissional, mas não sendo possível assegurá-la, devido à necessidade de envolvimento de terceiros (clientes e instituições financeiras) para corroborar as suspeitas.

Objetivando reaver a importância complementar então apurada, o relatório em questão foi encaminhado pela Superintendência, em 19/12/2014, para que a Unidade Jurídica procedesse o ajuizamento de outra ação em face da ex-empregada, que foi distribuída, em razão das férias e do recesso forense, em 04/02/2015, sob o nº 0000160-55.2015.5.03.0110 e tramita perante a 31ª Vara do Trabalho de Belo Horizonte/MG, assim como o encaminhamento da complementação do fato delituoso já relatado no âmbito do expediente Policial em curso na 2ª Delegacia de Polícia Civil – Sul, desta capital, acima referenciado.

Diante dos citados relatórios, o SEBRAE/MG vem implantando melhorias nos processos de controle interno nos processos do Contas a Receber, a fim de minimizar os riscos de ocorrência de eventuais desvirtuamentos de conduta.

9.3.3 Quantidade de fatos em apuração que, pela avaliação da unidade, tenham elevado potencial de se converterem em tomada de contas especial a ser remetida ao órgão de controle interno e ao TCU

Este subitem não se aplica ao SEBRAE/MG.

9.3.4 Quantidade de fatos cuja instauração de tomada de contas especial foi dispensada nos termos do art.6º da IN TCU 71/2012; (valores inferiores a 75.000 ou fato ocorrido há mais de 10 anos)

Este subitem não se aplica ao SEBRAE/MG.

9.3.5 Quantidade de tomadas de contas especiais instauradas no exercício, remetidas e não remetidas ao Tribunal de Contas da União.

Este subitem não se aplica ao SEBRAE/MG.

10 INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

10.1 Demonstrações Contábeis e Parecer dos Auditores

Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE/MG

BALANÇOS PATRIMONIAIS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2014 E 2013

(Valores expressos em milhares de reais)

Ativo	Nota	31/12/14	31/12/13	Passivo	Nota	31/12/14	31/12/13
Ativo circulante				Passivo circulante			
Caixa e equivalentes de caixa	04	45.603	44.849	Fornecedores	10	17.845	15.973
Numerários vinculados a convênios e programas	05	9.336	24.759	Empréstimos e financiamentos	11	6.044	5.743
Valores a receber	07	4.492	4.222	Salários e encargos sociais a recolher		1.565	2.069
Adiantamentos concedidos	08	4.276	2.369	Obrigações fiscais a pagar	12	8.415	6.558
Outros créditos		80	321	Obrigações trabalhistas	13	8.678	5.816
				Obrigações com convênios e contratos	14	9.265	7.839
Total do ativo circulante		63.787	76.520	Receitas diferidas como mensalidades e contratos		870	916
Ativo não circulante				Total do passivo circulante		52.682	44.914
Realizável a longo prazo				Passivo não circulante			
Depósitos judiciais	15	512	449	Provisão para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas	15	2.362	2.678
Outros créditos		85	157	Empréstimos e financiamentos	11	36.264	40.201
Investimento		2	2	Total do passivo não circulante		38.626	42.879
Imobilizado	09	105.528	68.639	Patrimônio líquido	16		
Intangível		9	75	Patrimônio social		31.497	22.994
Total do ativo não circulante		106.136	69.322	Ajuste de avaliação patrimonial		26.341	26.552
				Superávit (Déficit) acumulado		20.777	8.503
				Total do patrimônio líquido		78.615	58.049
Total do ativo		<u>169.923</u>	<u>145.842</u>	Total do passivo e do patrimônio líquido		<u>169.923</u>	<u>145.842</u>

As 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 2014 e 2013

(Valores expressos em milhares de reais)

	Nota	2014	2013
Receitas			
Contribuição social	17	231.811	176.557
Receitas empresas beneficiadas	18	20.442	19.437
Receitas de convênios		<u>1.048</u>	<u>1.991</u>
Total das receitas		253.301	197.985
Despesas			
Pessoal, encargos e benefícios sociais	19	(76.089)	(66.688)
Serviços profissionais e contratados	20	(95.796)	(69.888)
Despesas com convênios	22	(13.558)	(9.597)
Despesas tributárias		(1.799)	(3.694)
Depreciações e amortizações		(1.510)	(1.168)
Custos e despesas de operacionalização	21	(49.562)	(38.796)
Outras receitas(despesas) operacionais liquidas		<u>(1.499)</u>	<u>(1.692)</u>
Total de despesas		(239.813)	(191.523)
Superávit (déficit) antes do Resultado Financeiro Líquido		13.488	6.462
Receita financeira		8.110	4.824
Despesa financeira		<u>(1.032)</u>	<u>(2.994)</u>
Resultado financeiro líquido	23	7.078	1.830
Superávit do exercício		<u>20.566</u>	<u>8.292</u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas de Minas Gerais - SEBRAE/MG

DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS ABRANGENTES

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e 2013

(Valores expressos em milhares de reais)

	31/12/2014	31/12/2013
Superávit/(Déficit) do período	20.566	8.292
Outros resultados abrangentes	<u>-</u>	<u>-</u>
Resultado abrangente total	<u><u>20.566</u></u>	<u><u>8.292</u></u>

As 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 2014 e 2013

(Valores expressos em milhares de reais)

	Patrimônio social	Ajustes de avaliação patrimonial	Superávit (déficit) do exercício	Total do Patrimônio Líquido
Saldo em 31 de dezembro 2012	28.167	26.763	(5.173)	49.757
Incorporação ao patrimônio social	(5.173)	-	5.173	-
Realização da mais valia do custo atribuído	-	(211)	211	-
Superávit do exercício	-	-	8.292	8.292
Saldo em 31 de dezembro 2013	22.994	26.552	8.503	58.049
Incorporação ao patrimônio social	8.503	-	(8.503)	-
Realização da mais valia do custo atribuído	-	(211)	211	-
Superávit do exercício	-	-	20.566	20.566
Saldo em 31 de dezembro 2014	31.497	26.341	20.777	78.615

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas de Minas Gerais - SEBRAE/MG

DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA - MÉTODO INDIRETO

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e 2013

(Valores expressos em milhares de reais)

Fluxo de caixa das atividades operacionais	31/12/2014	31/12/2013
Superávit do exercício	20.566	8.292
Ajustes decorrentes de:		
Depreciação e amortização	1.510	1.168
Baixa do ativo imobilizado	324	106
Depreciação dos bens baixados	(290)	(79)
Provisão para créditos de liquidação	(353)	773
Juros sobre financiamentos	2.215	1.262
Provisão para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas	(316)	1.333
Outros	-	(6)
	<u>3.090</u>	<u>4.557</u>
Redução (aumento) nos ativos:		
Valores a receber	83	(1.597)
Adiantamentos concedidos	(1.907)	(1.915)
Depósitos judiciais	(63)	16
Numerários vinculados a convênios e programas	15.423	(12.490)
Outros créditos	<u>313</u>	<u>(349)</u>
	<u>13.849</u>	<u>(16.335)</u>
Aumento (redução) nos passivos:		
Fornecedores	(1.041)	(4.853)
Salários e encargos sociais	(504)	625
Obrigações com convênios e contratos	1.426	3.928
Obrigações fiscais a pagar	1.857	4.505
Obrigações trabalhistas	2.862	361
Outras obrigações	<u>(46)</u>	<u>(15)</u>
	<u>4.554</u>	<u>4.551</u>
Fluxo de caixa líquido decorrente das atividades operacionais	<u>42.059</u>	<u>1.065</u>
Fluxo de caixa de atividades de investimento		
Aquisições de ativo imobilizado	<u>(35.454)</u>	<u>(20.841)</u>
Fluxo de caixa decorrente das atividades de investimento	<u>(35.454)</u>	<u>(20.841)</u>
Fluxo de caixa de atividades de financiamento		
Financiamentos obtidos	-	29.351
Liquidação de financiamentos	<u>(5.851)</u>	<u>-</u>
Fluxo de caixa decorrente das atividades de financiamento	<u>(5.851)</u>	<u>29.351</u>
Aumento (redução) líquida em caixa e equivalentes de caixa	<u>754</u>	<u>9.575</u>
Caixa e equivalentes de caixa no final do exercício	44.849	35.274
(-) Caixa e equivalentes de caixa no início do exercício	<u>45.603</u>	<u>44.849</u>
Aumento (redução) líquida em caixa e equivalentes de caixa	<u>754</u>	<u>9.575</u>

As 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 da nº 247/2002, definiu o conceito de receitas da atividade própria, como sendo as derivadas das atividades próprias somente aquelas decorrentes de contribuições, doações, anuidades ou mensalidades fixadas por lei, assembleia ou estatuto, recebidas de associados ou mantenedores, sem caráter contraprestacional direto, destinadas ao seu custeio e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais.

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

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

aplicados aos projetos superam as respectivas receitas de serviços.

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 15.

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 UAF 004/2015 em 29 de janeiro de 2015.

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) e prazos de geração de benefícios econômicos futuros para fins de amortização do ativo intangível (Nota Explicativa nº 11), 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, incluindo o método de fluxo de caixa descontado. Os dados para esses métodos se baseiam naqueles praticados no mercado, quando possível, contudo, quando isso não for viável, um determinado nível de julgamento é requerido para estabelecer o valor justo. O julgamento inclui considerações sobre os dados utilizados como, por exemplo, risco de liquidez, risco de crédito e volatilidade. Mudanças nas premissas sobre esses fatores poderiam afetar o valor justo apresentado dos instrumentos financeiros (Nota Explicativa nº 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 a transferências periódicas do SEBRAE Nacional para a Entidade, cujo registro é efetuado a partir do momento em que o direito ocorre, sendo normalmente recebida no mês de sua competência (Nota Explicativa nº 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 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 2014 e 2013 estão a seguir descritas:

	31/12//2014	31/12/2013
Caixa	77	77
Contas correntes - Banco do Brasil S.A.	113	136
	<hr/>	<hr/>
Total	190	213
	<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	31/12/2014	31/12/2013
Caixa Econômica Federal	CAIXA FIC SELECAO RF	187	174
Caixa Econômica Federal	CAIXA FI SEBRAE RF LP	26.325	28.930
Banco do Brasil	BB Milênio 10	18.998	15.628
(-) Provisão para IRRF (*)		(97)	(96)
		<hr/>	<hr/>
Total		45.413	44.636
		<hr/>	<hr/>
Total de Caixa e Equivalentes		45.603	44.849
		<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 igual 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:

	31/12/2014	31/12/2013
Recursos vinculados - Obra de ampliação da sede	-	17.061
Recursos vinculados - Terceiros (i)	2.140	2.040
Recursos vinculados - CSN (ii)	7.196	5.658
	<hr/>	<hr/>
Total	9.336	24.759
	<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

	31/12/2014	31/12/2013
Recursos de CSN a receber	-	88
	<hr/>	<hr/>
Total	-	88
	<hr/>	<hr/>

Obrigações com o Sistema SEBRAE

	31/12/2014	31/12/2013
Financiamentos	42.308	45.944
Recursos de CSN a comprovar	7.196	5.658
Total	<u>49.504</u>	<u>51.602</u>

Transações de resultado (receitas)

	31/12/2014	31/12/2013
Contribuição social ordinária	173.312	140.881
Contribuição social nacional	58.499	35.676
Total	<u>231.811</u>	<u>176.557</u>

Operações com pessoal chave da administração

Empréstimos para diretores

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

Remuneração de pessoal-chave da Administração

Contemplam os membros do Conselho Deliberativo, Fiscal e Diretoria Executiva. De acordo com o art.9º. , inciso VII do Estatuto Social do SEBRAE Nacional e Art. 6º. Do Estatuto Social dos SEBRAE/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	31/12/2014	31/12/2013
Remuneração	1.136	1.399
Benefícios	106	97
Total	<u>1.242</u>	<u>1.496</u>

Os valores envolvendo a entidade de previdência complementar - SEBRAEPREV - estão descritos na Nota Explicativa nº 24.

7 - Contas a receber

	31/12/2014	31/12/2013
Cientes (i)	7.377	6.970
Mensalidades EFG (ii)	958	1.293
Cheques	112	200
Cartão de crédito	119	115
Recursos contribuição social nacional a receber	17	88
(-) Provisão para créditos de liquidação duvidosa (iii)	(4.091)	(4.444)
Total	4.492	4.222

(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
Cientes	3.071	1.357	(1.240)	3.188
Mensalidades EFG	1.218	307	(726)	799
Cheques	155	9	(60)	104
Totais	4.444	1.673	(2.026)	4.091

8 - Adiantamentos concedidos

O grupo é formado pelos adiantamentos a funcionários, viagens e fornecedores, conforme composição apresentada a seguir:

Descrição	31/12/2014	31/12/2013
Adiantamentos a funcionários	806	401
Adiantamentos para viagens	177	77
Adiantamentos a fornecedores	1.449	791
Adiantamentos a convênios	1.844	1.100
Total	4.276	2.369

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 2014 e 2013:

Imobilizado	Custo em 31.12.2013	Adições	Baixas	Depreciação acumulada	Em 31 de dezembro de 2014	Em 31 de dezembro de 2013
Terreno	19.000	-	-	-	19.000	19.000
Edificações	16.918	-	-	(1.460)	15.458	15.706
Máquinas e equipamentos	1.556	337	(46)	(678)	1.169	997
Móveis e utensílios	3.579	511	(144)	(1.788)	2.158	1.994
Veículos	619	-	-	(214)	405	456
Equipamentos de informática	2.303	625	(134)	(1.932)	862	588
Instalações	3.187	77	-	(545)	2.719	2.951
Obras em andamento (i)	26.934	36.814	-	-	63.748	26.934
Obras de arte	6	-	-	-	6	6
Benfeitorias em imóveis de terceiros	7	-	-	(4)	3	7
TOTAIS	74.109	38.364	(324)	(6.621)	105.528	68.639

Depreciações	Taxa de depreciação % (a.a)	Saldo inicial	Adições	Alienações/ Baixa	Saldo Atual
Edificações	1,6	1.212	248	-	1.460
Máquinas e equipamentos	10	559	157	(38)	678
Móveis e utensílios	10	1.584	323	(119)	1.788
Veículos	20	163	51	-	214
Equipamentos de informática	20	1.715	350	(133)	1.932
Instalações	10	236	309	-	545
Benfeitorias em imóveis de terceiros	25	1	3	-	4
		5.470	1.441	(290)	6.621

As variações referem-se principalmente a aplicações em obras em andamento decorrentes da construção da nova Sede da Entidade que totalizaram R\$36.814 mil no exercício de 2014..

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:

	31/12/2014	31/12/2013
Fornecedores	17.845	15.973
Total	17.845	15.973

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 2014 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.

	31/12/2014	31/12/2013
Financiamento de curto prazo - SEBRAE/NA	6.044	5.743
Financiamentos de longo prazo - SEBRAE/NA	36.264	40.201
Total	42.308	45.944

Obrigações com financiamento

Período/vencimento	Taxa de juros - TJLP	Total no ano
2015		6.044
2016		6.044
2017		6.044
2018		6.044
2019		6.044
2020		6.044
2021		6.044
Totais		42.308

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\$995 mil referente ao período de janeiro de 2006 a dezembro de 2007 e relativo ao período de janeiro 2008 a dezembro de 2014 no valor de R\$5.399, provisão esta que foi constituída a partir de março de 2013 com base em levantamento da Unidade de Administração e Finanças - UAF, como demonstrado a seguir:

	31/12/2014	31/12/2013
COFINS a recolher	6.394	4.979
Imposto de renda retido na fonte sobre salários a recolher	762	688
Imposto sobre serviços a recolher	697	430
Outros	562	461
Total	8.415	6.558

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 2014, como demonstrado a seguir:

	31/12/2014	31/12/2013
Férias e encargos	4.111	2.352
Remuneração variável e encargos	4.567	3.464
Total	8.678	5.816

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	31/12/2014	31/12/2013
SEBRAE MCT FINEP/2007	1.057	953
SEBRAE MCT FINEP NA/2007	626	565
SEBRAE Gerdau	59	70
SEBRAE Petróleo e Gás 2012	65	126
Outros convênios	262	467
Total	2.069	2.181

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:

	31/12/2014	31/12/2013
Contribuição social a devolver	7.196	5.658
Total	7.196	5.658
Total de recursos vinculados	9.265	7.839

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.

Nos casos em que o projeto tiver continuidade em 2015, poderá ser solicitado o reenvio dos recursos para execução do mesmo.

15 – Provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas

A seguir, detalhamos a composição das provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas e depósitos judiciais:

	31/12/2014	31/12/2013
Trabalhistas (I)	2.145	2.014
Fiscais e cíveis (II)	217	664
Total	2.362	2.678

Movimentação provisões	Saldo inicial	Adições	Alienações/Baixas	Saldo atual
Trabalhistas	2.014	2.099	(1.968)	2.145
Fiscais e cíveis	664	1.074	(1.521)	217
	2.678	3.173	(3.489)	2.362

- (i) As principais contingências trabalhistas incluem os processos 0010126-90-2014.5.03.0073 no montante de R\$951 mil, 01974-2014-113-03-00-2 no montante de R\$200 mil e são ações de ex-empregados e vínculo empregatício impetradas contra o SEBRAE/MG e referem-se principalmente a benefícios trabalhistas.
- (ii) As principais contingências fiscais e cíveis incluem os processos 30254-85.2010.4.01.3800 no valor de R\$45 mil, processo 23034.043084/2006-88 no valor de R\$43 mil e processo 3064473-83.2010.8.13.0024 no valor de R\$40 mil.

A constituição das contingências foi elaborada com base no parecer da Assessoria Jurídica do SEBRAE/MG de nº012/2014. 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 00857-2009-114-03-00-0 no valor R\$236 mil, processo nº 01126-2010-037-03-00-1 no valor de R\$172 mil.

As baixas de depósitos judiciais se referem, principalmente, aos processos nº 0002183-23.2011.503.0139 no valor de 73 mil, além de baixas relacionadas ao êxito da unidade em determinados processos.

Movimentação depósitos judiciais	Saldo inicial	Adições	Baixa	Saldo atual
Trabalhistas	449	185	(122)	512
	449	185	(122)	512

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	31/12/2014	31/12/2013
Cível	3353492-48.2012.8.13.0024	18	18
Fiscais e cíveis	2006.38.00.021839-6	50	50
Totais		68	68

16 - Patrimônio líquido

O patrimônio líquido é composto conforme a seguir:

	31/12/2014	31/12/2013
Patrimônio social	31.497	22.994
Ajuste de avaliação patrimonial (*)	26.341	26.552
Superávits acumulados	20.777	8.503
Total	78.615	58.049

(*) 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 2014 e 2013. Destaque para o aumento nos valores de contribuição social no montante de 23% e no aumento dos valores de contribuição social nacional no montante de 64% em relação a 2013 conforme demonstrado abaixo:

Descrição	31/12/2014	31/12/2013
Contribuição social ordinária (a)	173.312	140.881
Contribuição social nacional (b)	58.499	35.676
Total	231.811	176.557

(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)

(c) **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	31/12/2014	31/12/2013
Treinamento, consultorias, feiras e outras receitas	15.307	14.000
Receitas pedagógicas	5.135	5.437
Total	20.442	19.437

A variação refere-se ao aumento da vendas de cursos, treinamentos, consultorias e palestras em relação ao mesmo período do exercício anterior.

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	31/12/2014	31/12/2013
Salários e proventos	38.961	36.258
13º salário	3.318	3.043
Férias	4.999	3.808
Outros gastos com pessoal	426	707
Encargos trabalhistas	17.810	14.006
Benefícios	10.575	8.866
Total	76.089	66.688

A variação refere-se principalmente ao reajuste previsto no acordo coletivo de trabalho, remuneração variável, 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, instrutores e serviços técnicos especializados diversos para atender os projetos coletivos e individuais, apresentando variações normais de acordo com a demanda dos projetos. São considerados na rubrica os serviços de manutenção, segurança e limpeza e os encargos sociais sobre serviços prestados.

Descrição	31/12/2014	31/12/2013
Instrutoria e consultoria	63.487	46.737
Serviços de manutenção, limpeza, conservação e vigilância	5.191	3.767
Serviços técnicos especializados	7.016	6.884
Organização e promoção de eventos	16.443	9.255
Demais serviços contratados	3.659	3.245
Total	95.796	69.888

A variação refere-se principalmente ao aumento na execução dos projetos em relação a 2013 e também no aumento no número de eventos entre eles a Feira do Empreendedor, Feira Nacional de Artesanato, Prêmio Sebrae de Design, Encontro Nacional das Centrais de Negócios, Seminário Cidade Empreendedora, além do Sebrae em Ação em diversas cidades do estado.

21 - Custos e despesas de operacionalização

Nesse grupo são registrados todos os gastos com aluguéis de equipamentos, veículos, imóveis, publicidade, espaços para feiras, serviços gráficos, materiais de consumo, passagens e transportes, diárias e hospedagem, referente aos diversos projetos da Entidade.

Descrição	31/12/2014	31/12/2013
Despesas com viagens	14.723	11.106
Aluguéis e encargos	11.503	8.938
Divulgação e publicidade	7.493	4.958
Serviços gráficos	5.665	4.640
Serviços de comunicação	4.890	4.526
Material de consumo	1.997	2.176
Demais custos e despesas	3.291	2.452
Total	49.562	38.796

A variação nas despesas de viagens refere-se principalmente ao aumento na execução e ações dos projetos em relação a 2013. Em relação aos custos com aluguéis, referem-se principalmente ao aumento nos aluguéis de espaços em feiras e também nos aluguéis de imóveis.

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.

	31/12/2014	31/12/2013
Convênios com entidades	13.558	9.597
Total	13.558	9.597

A variação refere-se principalmente ao aumento na execução dos convênios em relação à 2013 entre eles os convênios nº728/2014 e nº144/2014 com o SENAI, convênios nº0291/2013 e nº180/2014 com a FIEMG e convênio nº0659/2014 com a FAEMG.

23 - Resultado financeiro líquido

A seguir apresentamos os resultados financeiros líquidos, em 31 de Dezembro de 2014 e 2013, das receitas e despesas financeiras decorrentes das aplicações em fundos dos recursos da Entidade, objetivando resguardá-los da desvalorização monetária decorrente da inflação.

	31/12/2014	31/12/2013
Rendimentos recursos ordinários	3.498	2.360
Rendimentos recursos próprios	4.331	2.254
Outras receitas	175	143
Variações monetárias	106	67
Despesas financeiras	(1.032)	(2.994)
Total	7.078	1.830

24 - Benefícios de aposentadoria

24.1 - 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 autopatrocínio, benefício proporcional diferido e portabilidade.

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

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

O referido plano não inclui:

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

Para se calcular os valores envolvidos o SEBRAE /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	31/12/2014	31/12/2013
Valor justo dos ativos do Plano	439	429
Valor presente das obrigações atuariais	<u>(215)</u>	<u>(159)</u>
Superávit ou (Déficit)	224	270

O total de contribuições reconhecidas como despesas nas demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2014 segue conforme demonstrado a seguir:

Contribuições	31/12/2014	31/12/2013
Participantes	<u>1.868</u>	<u>1.564</u>
Básica	1.437	1.208
Serviços Passados	96	87
Voluntárias	335	269
Patrocinador	<u>1.486</u>	<u>1.249</u>
Básica	1.433	1.206
Benefícios de Risco	<u>53</u>	<u>43</u>
Total	<u>3.354</u>	<u>2.813</u>

24.2 - Reconhecimento das obrigações atuariais e contribuição do plano

Movimentação no valor presente das obrigações do benefício definido

Descrição	31/12/2014	31/12/2013
Obrigações do benefício definido em 1º de janeiro	(158)	(166)
Custos do serviço corrente e juros (veja abaixo)	(44)	(42)
Ganho de redução	<u>(13)</u>	<u>50</u>
	<u>(215)</u>	<u>(158)</u>

Obrigações do benefício definido em 31 de dezembro

Movimentação no valor justo dos ativos do plano

Descrição	31/12/2014	31/12/2013
Valor justo dos ativos do plano em 1º de janeiro	429	298
Receita de juros	66	35
Contribuições pagas ao plano	52	43
Benefícios pagos pelo plano	-	-
Retorno esperado dos ativos do plano	-	-
Perdas (ganhos) atuariais em outros resultados abrangentes	(108)	52
Efeito da movimentação nas taxas de câmbio	-	-
	<u>439</u>	<u>428</u>
Valor justo dos ativos do plano em 31 de dezembro	<u>439</u>	<u>428</u>

Premissas atuariais

As premissas atuariais utilizadas na data do relatório são:

Premissas atuariais na data do relatório	31/12/2014	31/12/2013
Taxa real anual de juros	11,22%	11,54%
Projeção de crescimento real de salário	2,18%	2,10%
Taxa de inflação média anual	5%	5,00%
Expectativa de retorno dos ativos do plano	11,22%	11,54%

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

- Taxa de rotatividade - 4,58%
- 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.

25 - 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:

	31/12/2014	31/12/2013
Ativos financeiros	Valor	Valor
	Contábil	Contábil
Equivalentes de caixa	45.526	44.772
Contas a receber	4.492	4.222
Recursos vinculados	9.336	24.759
Totais	59.354	73.753

Risco de liquidez

Risco de liquidez é o risco em que a Entidade irá encontrar dificuldades em cumprir com as obrigações associadas com seus passivos financeiros que são liquidados com pagamentos à vista ou com outro ativo financeiro. A abordagem da Entidade na administração de liquidez é de garantir, o máximo possível, que sempre tenha liquidez suficiente para cumprir com suas obrigações ao vencerem, sob condições normais e de estresse, sem causar perdas inaceitáveis ou com risco de prejudicar a reputação da Entidade.

Em 31 de dezembro de 2014, o fluxo de pagamentos para os passivos financeiros da Entidade é apresentado a seguir (valores contábeis):

Fluxo previsto de pagamentos	Valor em 2014	Até 6 meses	De 6 meses a 1 ano	Mais de 1 ano
Fornecedores	17.845	17.845	-	-
Financiamentos	42.308	3.022	3.022	36.264
Salários, encargos sociais e obrigações fisca	9.980	9.980	-	-
Férias, renda variável e encargos	8.678	8.678	-	-
Obrigações com convênios e contratos	9.265	4.633	4.632	-
Outros	870	870	-	-
Totais	88.946	45.028	7.654	36.264

Em 31 de dezembro de 2014 e 2013, não há inadimplência de pagamento de obrigações pela Entidade.

Risco de mercado (taxa de juros)

Esse risco é oriundo da possibilidade de a Entidade vir a sofrer perdas (ou ganhos) por conta de flutuações nas taxas de juros que são aplicadas aos seus passivos e ativos captados (aplicados) no mercado. Os instrumentos financeiros sujeitos ao risco de mercado estão representados, relevantemente, pelos papéis aplicados por meio de fundos de investimento administrados pelo Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal. Conforme comentado na Nota Explicativa nº 4, as aplicações por meio dos fundos de investimento são relevantemente efetuadas em títulos públicos federais, cuja volatilidade dos indexadores vinculados é baixa.

Adicionalmente, para a gestão dos investimentos financeiros, o Sistema SEBRAE por meio do SEBRAE 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 2015, a taxa CDI será de 11,58%. 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 31/12/2016		
		Provável	Possível - 25%	Remoto - 50%
Alta da variação da taxa SELIC	Exposição	11,58%	14,48%	17,37%
	Aplicações financeiras	45.413	50.672	51.987
		5.259	6.574	7.888
	Aplicações financeiras - Recursos vinculados	9.336	10.417	10.687
Efeito da variação da taxa SELIC		1.081	1.351	1.622
		Cenários projetados - Base 31/12/2015		
		Provável	Possível - 25%	Remoto - 50%
Alta da variação da taxa SELIC	Exposição	11,58%	14,48%	17,37%
	Aplicações financeiras	45.413	50.672	51.987
		5.259	6.574	7.888
	Aplicações financeiras - Recursos vinculados	9.336	10.417	10.687
Efeito da variação da taxa SELIC		1.081	1.351	1.622

Alta da variação da taxa TJLP

Alta da variação da taxa TJLP		Exposição	Cenários projetados - Base 31/12/2016		
			Provável	Possível - 25%	Remoto - 50%
			5,50%	6,88%	8,25%
Efeito da variação da taxa TJLP	Financiamentos	38.161	40.260	40.785	41.309
			2.099	2.624	3.148

Alta da variação da taxa TJLP

Alta da variação da taxa TJLP		Exposição	Cenários projetados - Base 31/12/2015		
			Provável	Possível - 25%	Remoto - 50%
			5,50%	6,88%	8,25%
Efeito da variação da taxa TJLP	Financiamentos	42.308	44.635	45.217	45.798
			2.327	2.909	3.490

Impactos no resultado

Cenário possível

	31/12/2016	31/12/2015
SELIC	1.585	1.585
TJLP	(525)	(582)

Cenário remoto

	31/12/2016	31/12/2015
SELIC	3.170	3.170
TJLP	(1.049)	(1.163)

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 1, pois são mensurados utilizando preços de mercado para os ativos idênticos na data da mensuração.

A tabela abaixo demonstra, de forma resumida, os ativos financeiros registrados a valor justo em 31 de dezembro de 2014 e de 2013.

	Nota	Nível	31/12/2014	31/12/2013
Caixa e equivalentes de caixa	4	1	45.603	44.849
Recursos vinculados a projetos	5	1	9.336	24.759

26 - Cobertura de seguros

Em 31 de dezembro de 2014, os seguros contratados encontram-se adequados à estrutura patrimonial da Entidade e propiciam às coberturas de incêndio, raios e explosões (limite máximo de indenização R\$30.460), perda ou pagamento de aluguel (R\$360 mil), danos elétricos (R\$200 mil), roubo de bens (R\$100 mil), alagamento (R\$500 mil) e de responsabilidade civil (R\$100 mil), conforme apólice nº 1.157.065/0 da CHUBB do Brasil Cia de Seguros.

Os bens móveis e imóveis compostos por equipamentos, máquinas, móveis e utensílios e demais instalações relacionadas aos prédios administrativos, componentes do Ativo Imobilizado, conforme os critérios de riscos constantes do relatório técnico estão cobertos até 31 de maio de 2015.

O SEBRAE/MG também efetuou o seguro de Responsabilidade Civil - D&O com limite máximo de indenização de R\$15.000 para Conselheiros, Diretores e/ou Administradores do SEBRAE/MG, para o período de 01 de dezembro de 2014 a 01 de dezembro de 2015 conforme apólice nº01109188983 da Zurich Minas Brasil Seguros S/A.

Relatório dos auditores independentes sobre as demonstrações financeiras

Aos

Administradores e Conselheiros 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 2014 e as respectivas demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo naquela data, assim como o resumo das principais práticas contábeis e demais notas explicativas.

Responsabilidade da administração sobre as demonstrações financeiras

A Administração da Entidade é responsável pela elaboração e pela adequada apresentação 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 em 31 de dezembro de 2014, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo naquela data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

Belo Horizonte, 03 de fevereiro de 2015.

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



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

11 RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

11.1 Medidas adotadas com vistas ao cumprimento das normas relativas à acessibilidade

Desde o exercício 2011, o SEBRAE Minas intensificou seus esforços no sentido de padronizar e regularizar seus estabelecimentos. Atualmente, das sessenta e três unidades do SEBRAE/MG, 61 unidades estão estabelecidas em imóveis locados, sendo 16 unidades de uso individual e 45 unidades em imóveis compartilhados.

As unidades Sede e Escola de Formação Gerencial - EFG estão em obras para ampliação e reforma, iniciadas em 2012, com projetos que atenderão aos critérios previstos na legislação (Lei 10.098/19/12/2000).

Conforme pesquisa realizada pela Unidade Administração e Finanças, algumas unidades atendem parcialmente aos critérios de acessibilidade previstos nas Normas Técnicas (ABNT NBR950). O SEBRAE/MG está negociando, junto aos respectivos proprietários dos imóveis que não atendem aos critérios mínimos, a adequação da infraestrutura para a regularização dos mesmos.

Na hipótese de não logarmos êxito, a orientação é de que a Unidade deverá prospectar um novo local que atenda aos requisitos de legalização. Em 2014, as unidades de Araçuaí, Araxá, Itajubá, João Monlevade, Lavras, Nanuque, Pirapora, Ponte Nova e Uberlândia iniciaram processo para transferência dos escritórios para imóveis mais adequados que atendam às suas demandas e aos critérios de acessibilidade.

Em 2014, foi concluído processo de compras para reforma e adequação dos elevadores da Sede, para implementar os sistemas de sinalização de audiovisual e tátil para pessoas com deficiência auditiva e visual, conforme especificações das normas NM-313 e NM-207, atendendo aos requisitos da lei. A execução dos serviços será no 1º semestre de 2015.

12 OUTRAS INFORMAÇÕES SOBRE A GESTÃO

12.1 Remuneração variável

Em 2012, o SEBRAE/MG, instituiu o reconhecimento através da remuneração variável atrelada ao alcance das metas organizacionais, das equipes e individuais deliberadas pela Diretoria Executiva. Esta forma de remuneração já é adotada pelo Sistema SEBRAE.

A remuneração variável consta na Cláusula Décima Sexta e no Anexo Único do Acordo Coletivo de Trabalho – ACT celebrado entre o SEBRAE/MG e o Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Assessoramento, Pesquisas, Perícias e Informações no Estado de Minas Gerais - SINTAPPI/MG, na forma da Lei 10.101/2.000, e estabelece o período de 01/01/2014 a 31/12/2014 como o período avaliado, figurando como ferramenta de reconhecimento pelo alcance de metas, que visam estimular o alcance dos resultados organizacionais, das equipes e dos indivíduos, previsto na Política de Gestão de Pessoas do SEBRAE/MG.

Segue abaixo parte do Anexo Únicos do Acordo Coletivo de Trabalho – ACT – firmado entre SEBRAE/MG e o Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Assessoramento, Pesquisa, Perícias e Informações no Estado de Minas Gerais, vigente pelo prazo de 12 meses, com início em 1º (primeiro) de maio de 2014 (dois mil e quatorze), e término em 30 (trinta) de abril de 2015 (dois mil e quinze).

“Definição dos indicadores e metas

2) Os indicadores e as metas fixados para o Programa de Remuneração Variável do SEBRAE/MG são definidos e divulgados a partir do Plano Plurianual – PPA aprovado pelo Conselho Deliberativo Estadual – CDE do SEBRAE/MG, observando os seguintes critérios:

INDICADORES	DEFINIÇÃO	PESO
Organizacionais	Indicadores que asseguram o cumprimento da missão do SEBRAE/MG e estão associados aos objetivos estratégicos constantes do PPA aprovado pelo CDE.	100,0%
Equipes	Indicadores que asseguram a implementação do Plano de Trabalho de cada unidade organizacional do SEBRAE/MG, conforme aprovado pela Diretoria Executiva. Estes indicadores encontram-se associados aos projetos e atividades de cada unidade organizacional.	0,00%
Individuais	Indicadores que asseguram o cumprimento das metas individuais de cada empregado, associadas aos projetos e atividades aos quais está vinculado, bem como ao cumprimento das normas internas.	0,00%

* Para o Exercício 2014 não integrarão o placar de metas as Metas por Equipes e as Metas Individuais.

Metodologia

3) O reconhecimento da Remuneração Variável para o Exercício 2014(dois mil e quatorze) não ultrapassará 100% (cem por cento) do salário base do empregado, incluindo, para os gerentes, a gratificação da função gerencial, então vigente(s) quando do seu pagamento, a ocorrer até o dia 28 (vinte e oito) de fevereiro de 2015 (dois mil e quinze), após a apuração de todos os resultados, análise e comprovação do cumprimento das metas, sendo que o alcance dos indicadores organizacionais constituem 100% (cem por cento) do potencial deste reconhecimento.

4) As metas organizacionais fixadas para o Exercício 2013 (dois mil e treze) são as seguintes:

METAS ORGANIZACIONAIS DO SEBRAE/MG 2013	DESCRIÇÃO	PREVISTO
Meta 1	Ampliar o número de empresas atendidas pelo SEBRAE/MG.	238.208
Meta 2	Ampliar a quantidade de empresas atendidas com soluções específicas de inovação	23.821
Meta 3	Ampliar o número de microempreendedores individuais atendidos pelo SEBRAE/MG	106.880
Meta 4	Ampliar o número de microempresas atendidas pelo SEBRAE/MG	116.176
Meta 5	Ampliar o número de pequenas empresas atendidas pelo SEBRAE/MG	15.152
Meta 6	Ampliar o número de municípios com a lei geral implementada (Lei Complementar nº 123/2006)	257
Meta 7	Percentual de empregados do SEBRAE/MG aprovados nos cursos ministrados pela Universidade Corporativa do SEBRAE, considerando o número de empregados em dezembro de 2014 (dois mil e quatorze).	60%

5) Todas as metas organizacionais terão o mesmo peso.

6) O cálculo da remuneração variável observará as seguintes diretrizes:

RESULTADO	RECOMPENSA
6.1) Alcance das 07 (sete) Metas Organizacionais.	100% (cem por cento) do salário-base do empregado, incluindo, para os gerentes, a gratificação da função gerencial, então vigente(s) quando do pagamento da remuneração variável.
6.2) Alcance de 06 (Seis) Metas Organizacionais.	80% (cem por cento) do salário-base do empregado, incluindo, para os gerentes, a gratificação da função gerencial, então vigente(s) quando do pagamento da remuneração variável.
6.3) Alcance de 0 (zero) a 05 (cinco) Metas Organizacionais.	Não haverá pagamento.

7) Caso determinada meta seja ultrapassada, o excedente não será considerado no cálculo da remuneração variável.”

Em 2014, após a consolidação dos resultados dos atendimentos e capacitações realizados pelo SEBRAE/MG, observa-se que todas as metas, vinculadas à remuneração variável, foram alcançadas, conforme descrito no item 2.5 e item 5.1.5 deste Relatório.

13 RESULTADOS E CONCLUSÕES

Para a promoção da Competitividade Sustentável, 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 as micro e pequenas empresas 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 2014, 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.

Conforme citado anteriormente, 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 260 mil pequenos negócios, focando na melhoria da gestão, ampliação de mercados e em processos de inovação. Outros 239 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 317 mil horas de consultorias, 870 mil orientações, 3.800 palestras, oficinas e seminários realizados, 43 Rodadas de Negócios e 1.200 cursos.

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 264 municípios mineiros até 2014 beneficiou mais de 755 mil pequenos negócios, permitindo a desburocratização na formalização de empresas e condições diferenciadas nos processos das compras públicas.

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.