



RELATÓRIO DE GESTÃO

Exercício 2016

SEBRAE Mato Grosso

Telefone 65.3648-1251
Central 0800 570 0800

Avenida Historiador Rubens de Mendonça, 3999
CPA - Cuiabá / Mato Grosso - CEP 78.050-904

www.mt.sebrae.com.br
planejamento@mt.sebrae.com.br

Serviços de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Mato Grosso
SEBRAE/MT

RELATÓRIO DE GESTÃO

EXERCÍCIO 2016

Relatório de Gestão do exercício de 2016, apresentado aos órgãos de controle interno e externo e à sociedade como prestação de contas anual a que esta Unidade Jurisdicionada está obrigada, nos termos do parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal, elaborado de acordo com as disposições da Resolução 234/2010, Resolução 244/2011, Instrução Normativa TCU IN.63/2010 e IN.72/2013, Decisões Normativas do TCU – DN.154/2016 e DN.156/2016.

Cuiabá | Mato Grosso | Fevereiro de 2017

Ficha Técnica

Presidente do Conselho Deliberativo Estadual

Hermes Martins da Cunha

Diretor-Superintendente

José Guilherme Barbosa Ribeiro

Diretora Técnica

Leide Garcia Novaes Katayama

Diretora Administrativa e Financeira

Eneida Maria de Oliveira

Gerente de Inteligência Estratégica

André Luiz Spinelli Schelini

Gerente de Marketing e Comunicação

Marta Regina Torezam

Gerente de Auditoria Interna

Arley Carlos Silva

Equipe Técnica

André Luiz Spinelli Schelini

Ariane Carla Dall Pizzolo de Lima

Claudiney Benedito de Aquino

Lilian Maria Ribeiro de Figueiredo

Renato Ícaro Pereira de Magalhães

Revisão de Texto

Marta Regina Torezam



Lista de Siglas e Abreviações

SIGLA	LEGENDA
ADL	Agente de Desenvolvimento Local
ALI	Agente Local de Inovação
AOE	Agente de Orientação Empresarial
BI	<i>Business Intelligence</i>
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CDE	Conselho Deliberativo Estadual
CDN	Conselho Deliberativo Nacional
CEP	Centro de Eventos do Pantanal
CNAE	Cadastro Nacional de Atividade Empresarial
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CSE	Cadastro SEBRAE de Empresas
CSN	Contribuição Social Nacional
CSO	Contribuição Social Ordinária
CSS	Centro SEBRAE de Sustentabilidade
DIREX	Diretoria Executiva
DN	Decisão Normativa
EPP	Empresa de Pequeno Porte
GEOR	Gestão Estratégica Orientada para Resultados
IN	Instrução Normativa
JEPP	Jovens Empreendedores Primeiros Passos
ME	Microempresa
MEI	Microempreendedor Individual
PEA	População Economicamente Ativa
PPA	Planejamento Plurianual
SAS	Sistema de Atendimento SEBRAE
SGC	Sistema de Gestão de Credenciados
SGE	Sistema de Gestão Estratégica
SME	Sistema de Monitoramento Estratégico
SPE	Sistema de Planejamento Estratégico



Lista de Tabelas, Quadros e Figuras

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Vinculação do Orçamento com os Objetivos Estratégicos Nacionais (R\$).	29
Tabela 02: Vinculação do Orçamento com os Objetivos Estratégicos Locais (R\$).	29
Tabela 03: Vinculação do Orçamento com as Prioridades Estratégicas Locais (R\$).	30
Tabela 04: Vinculação do Orçamento com os Macroprocessos Locais (R\$).	31
Tabela 05: Orçamento previsto e executado por tipologia da iniciativa 2016 (R\$).	34
Tabela 06: Limites Orçamentários Alcançados em 2016 (%).	34
Tabela 07: Demonstrativo Consolidado dos Recursos de Convênio 2016.	35
Tabela 08: Detalhamento dos Recursos de Convênio 2015-2016.	35
Tabela 09: Detalhamento dos Recursos de Receita (R\$ mil).	37
Tabela 10: Detalhamento dos Recursos de Despesas (R\$ mil).	38
Tabela 11: Execução das Metas Mobilizadoras 2016.	41
Tabela 12: Taxa de Pequenos Negócios Atendidos 2016.	41
Tabela 13: Execução das Metas de Atendimento 2016.	42
Tabela 14: Aplicação dos Recursos dos Programas Nacionais (R\$1,00).	43
Tabela 15: Aplicação dos Recursos da Estratégia Setorial do Agronegócio (R\$ 1,00).	49
Tabela 16: Aplicação dos Recursos da Estratégia Setorial de Serviços (R\$ 1,00).	53
Tabela 17: Aplicação dos Recursos da Estratégia Setorial do Comércio (R\$ 1,00).	64
Tabela 18: Aplicação dos Recursos da Estratégia Setorial da Indústria (R\$ 1,00).	66
Tabela 19: Aplicação dos Recursos da Estratégia de Abordagem Territorial (R\$ 1,00).	69
Tabela 20: Aplicação dos Recursos dos Projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços (R\$ 1,00).	72
Tabela 21: Aplicação dos Recursos dos Projetos de Articulação Institucional (R\$ 1,00).	82
Tabela 22: Aplicação dos Recursos dos Projetos de Construção e Reformas (R\$ 1,00).	85
Tabela 23: Aplicação dos Recursos dos Projetos de Gestão Operacional (R\$ 1,00).	87
Tabela 24: Aplicação dos Recursos do Centro de Eventos do Pantanal (R\$ 1,00).	88
Tabela 25: Aplicação dos Recursos das Iniciativas de Atividade (R\$ 1,00).	90
Tabela 26: Indicadores de Resultados Institucionais obtidos pelo SEBRAE Mato Grosso em 2016.	92
Tabela 27: Indicadores de Desempenho obtidos pelo SEBRAE Mato Grosso em 2016.	93
Tabela 28: Balanço das Atividades da Auditoria Interna em 2016.	95
Tabela 29: Composição de Diretoria Executiva do SEBRAE Mato Grosso em 2016.	97
Tabela 30: Remuneração Mínima e Máxima em 2016.	97
Tabela 31: Despesas Realizadas com Pessoal pelo SEBRAE Mato Grosso em 2016. (R\$).	102
Tabela 32: Despesas Realizadas com Pessoal pelo SEBRAE Mato Grosso em 2016. (R\$).	102
Tabela 33: Grau de Escolaridade dos Empregados do SEBRAE Mato Grosso.	103
Tabela 34: Composição do Quadro de Empregados.	105
Tabela 35: Estrutura de Pessoal do SEBRAE Mato Grosso em 2016.	105
Tabela 36: Distribuição de Lotação Efetiva dos Empregados.	105
Tabela 37: Estrutura de Cargos em Comissão e Funções Gratificadas do SEBRAE Mato Grosso em 2016.	106
Tabela 38: Estrutura de Cargos por Área de Atuação do SEBRAE Mato Grosso em 2016.	106
Tabela 39: Composição do Quadro de Empregados.	106
Tabela 40: Imóveis Locados de Terceiros.	108
Tabela 41: Principais Sistemas de Informações utilizados pelo SEBRAE Mato Grosso.	108
Tabela 42: Determinação ou Recomendação do TCU no ano de 2016.	113
Tabela 43: Composição do Quadro de Empregados.	113
Tabela 44: Composição do Conselho Deliberativo Estadual do SEBRAE Mato Grosso.	121
Tabela 45: Composição do Conselho Fiscal do SEBRAE Mato Grosso.	122
Tabela 46: Composição da Diretoria Executiva do SEBRAE Mato Grosso.	122

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Distribuição dos Municípios por Agência de Atendimento Regional.	25
Quadro 02: Distribuição dos Municípios por Agência de Atendimento Regional.	26
Quadro 03: Entregas do Centro SEBRAE de Sustentabilidade em 2016.	74

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: O Público do SEBRAE.	11
Figura 02: Estrutura Organizacional 2016.	19



Figura 03: Macroprocessos da Cadeia de Valor do SEBRAE Mato Grosso.	22
Figura 04: Presença do SEBRAE em Mato Grosso.	25
Figura 05: Mapa Estratégico do SEBRAE Mato Grosso.	26
Figura 06: Objetivos Estratégico do SEBRAE Nacional.	27
Figura 07: Objetivos Estratégico do SEBRAE Mato Grosso.	27
Figura 08: Prioridades Estratégicas Locais do SEBRAE Mato Grosso.	28
Figura 09: Painéis de Monitoramento do Hórus.	32
Figura 10: Painéis de Monitoramento do SME3.0.	33
Figura 11: Realizações do Programa Educação Empreendedora.	46
Figura 12: Realizações do Programa ALI.	48
Figura 13: Realizações do Agronegócios em Mato Grosso.	51
Figura 14: Trilha da Gestão – Segmento Saúde.	53
Figura 15: Realizações da Economia Criativa.	54
Figura 16: Realizações da Economia Criativa.	56
Figura 17: Realizações do Brasil Central Turismo.	57
Figura 18: Realizações do Brasil Central Turismo.	58
Figura 19: Realizações do Turismo de Chapada dos Guimarães.	60
Figura 20: Realizações de Beleza e Estética – Cuiabá.	62
Figura 21: Realizações de Beleza e Estética – Rondonópolis e Sinop.	63
Figura 22: Realizações do Setor Automotivo em Mato Grosso.	66
Figura 23: Seminário Comer e Beber – Tendências, Produção e Consumo.	68
Figura 24: Realizações do Projeto Mercado e Negócios Internacionais.	71
Figura 25: Usina Solar (Fotovoltaica) do SEBRAE Mato Grosso.	73
Figura 26: Cerimônia de entrega do certificado BREEAM In-Use do SEBRAE Mato Grosso.	74
Figura 27: Ilustração dos conteúdos elaborados pelo Centro SEBRAE de Sustentabilidade em 2016.	75
Figura 28: Publicação do Perfil Mato Grosso 2016.	78
Figura 29: Publicação do Perfil Regional 2016.	79
Figura 30: Infográfico sobre os Pequenos Negócios em Mato Grosso e o Mapa Estratégico do SEBRAE.	79
Figura 31: Infográfico sobre Encontros de Negócios, Missões Empresariais, Feiras e Internacionalização.	79
Figura 32: 13 Infográficos sobre dados Socioeconômicos do Estado de Mato Grosso.	80
Figura 33: 10 Infográficos sobre Inclusão Financeira.	81
Figura 34: Produção de Vídeos Educativos Sobre Inclusão Financeira.	81
Figura 35: Ações de Sensibilização do Projeto RedeSim.	83
Figura 36: Encontro Setorial com Hoteleiros do Projeto RedeSim.	83
Figura 37: Ações de Capacitação do Projeto RedeSim.	84
Figura 38: Seminário Ser Empresa – Compliance e Compras Governamentais.	84
Figura 39: 5º Encontro Nacional dos Tribunais de Contas do Brasil.	85
Figura 40: Andamento da Obra de Construção da Agência Regional de Atendimento de Cáceres.	86

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Índices de preços de grupos de commodities, agosto de 2013 a setembro de 2015.	13
Gráfico 02: Desvalorização de Moedas Nacionais em relação ao Dólar, período de Set-2014 a Nov-2015.	14
Gráfico 03: Histórico dos Conteúdos Elaborados pelo CSS.	77
Gráfico 04: Histórico do Número de Visitantes da CSS.	77
Gráfico 05: Tipologia dos Eventos Realizados em 2016.	89
Gráfico 06: Eventos Realizados por Segmento de Negócio.	89
Gráfico 07: Distribuição dos Clientes Atendidos em 2016.	90
Gráfico 08: Distribuição dos Clientes categorizados por Pequenos Negócios.	91
Gráfico 09: Distribuição dos Clientes por Setor de Atuação.	91
Gráfico 10: Tempo de Existência da Empresa Atendida.	92

Sumário

Ficha Técnica	02
Lista de Siglas e Abreviações	03
Lista de Tabelas, Quadros, Figuras e Gráficos	04
Identificação da Unidade Jurisdicionada	08
Apresentação	09
2. Visão Geral da Unidade	10
2.1. Finalidade e Competências	10
2.2. Normas, Regulamento de Criação, Alteração e Funcionamento	10
2.3. Ambiente de Atuação	11
2.3.1. Análise do Ambiente Internacional	13
2.3.2. Análise do Ambiente Nacional	15
2.3.3. Análise do Ambiente Local – Mato Grosso	16
2.4. Organograma	18
2.4.1. Descrição das Unidades da Estrutura Operacional	19
2.4.1.1. Gerência de Inteligência Estratégica	19
2.4.1.2. Gerência de Marketing e Comunicação	19
2.4.1.3. Gerência de Auditoria	19
2.4.1.4. Gerência de Assuntos Jurídicos e Gestão de Riscos	20
2.4.1.5. Gerência de Desenvolvimento de Seres Humanos	20
2.4.1.6. Gerência de Competitividade	20
2.4.1.7. Gerência de Desenvolvimento de Projetos	20
2.4.1.8. Gerência de Empreendedorismo	20
2.4.1.9. Gerência do Centro de Eventos do Pantanal	20
2.4.1.10. Gerência do Centro de Sustentabilidade	20
2.4.1.11. Gerência de Administração	21
2.4.1.12. Gerência de Finanças	21
2.4.1.13. Agências de Atendimento Regional	21
2.5. Macroprocessos	21
2.5.1. Macroprocessos de Gestão	22
2.5.2. Macroprocessos de Negócios	22
2.5.3. Macroprocessos de Suporte	23
3. Planejamento Organizacional e Resultados	24
3.1. Planejamento Organizacional	24
3.1.1. Disposição Geográfica da Presença do SEBRAE em Mato Grosso	25
3.1.2. Mapa Estratégico	26
3.1.3. Descrição Sintética dos Objetivos do Exercício	27
3.1.3.1. Objetivos Estratégicos	27
3.1.3.2. Prioridades Estratégicas Locais	28
3.1.4. Estágio de Implementação do Planejamento Estratégico	28
3.1.5. Vinculação do PPA do SEBRAE com as Competências Institucionais	29
3.2. Formas e Instrumentos de Monitoramento da Execução e Resultados	31
3.3. Desempenho Orçamentário	33
3.3.1. Execução Descentralizada com Transferência de Recursos	35
3.3.2. Informações sobre a realização das receitas	37
3.3.3. Informações sobre a execução das despesas	38
3.4. Execução Física e Financeira das ações da Lei Orçamentária Anual de Responsabilidade da UPC	39
3.5. Desempenho Operacional	39
3.5.1. Metas Mobilizadoras	41
3.5.2. Metas de Atendimento	42
3.5.3. Iniciativas Nacionais	43
3.5.3.1. Encadeamento produtivo	43
3.5.3.2. Negócio a Negócio	44
3.5.3.3. Educação Empreendedora	45
3.5.3.4. SEBRAEtec	46
3.5.3.5. Agente Local de Inovação – ALI	47
3.5.4. Iniciativas Locais	48
3.5.4.1. Projetos de Atendimento por Estratégia de Atuação	49
3.5.4.1.1. Agronegócios	49



3.5.4.1.2. Serviços.	52
3.5.4.1.3. Comércio.	63
3.5.4.1.4. Indústria.	66
3.5.4.1.5 Abordagem Territorial (Agronegócios, Serviços, Indústria e Comércio)	69
3.5.4.2. Projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços.	72
3.5.4.3. Projetos de Articulação Institucional.	82
3.5.4.4 Projetos de Construção e Reformas.	85
3.5.4.5 Projetos de Gestão Operacional.	87
3.5.4.6 Centro de Eventos do Pantanal.	88
3.5.4.7 Atividades.	90
3.5.5. Cliente SEBRAE Mato Grosso 2016.	90
3.6. Apresentação e Análise de Indicadores de Desempenho.	92
3.6.1. Resultados Institucionais.	92
3.6.2. Indicadores de Desempenho.	93
4. Governança.	94
4.1. Descrição das Estruturas de Governança.	94
4.2. Informações sobre dirigentes e Colegiados.	95
4.3. Atuação da Unidade de Auditoria Interna.	95
4.4. Atividades de Correição e Apuração de Ilícitos Administrativos.	96
4.5. Gestão de Riscos e Controles Internos.	96
4.6. Política de Remuneração dos Administradores e Membros Colegiados.	97
4.7. Informações sobre a Empresa de Auditoria Independente Contratada.	98
5. Relacionamento com a sociedade.	99
5.1. Canais de Acesso ao Cidadão.	99
5.2. Mecanismos de Transparência das Informações Relevantes da Atuação da UPC.	100
5.3. Carta de Serviço ao Cidadão.	100
5.4. Aferição do Grau de Satisfação dos Cidadãos-Usuários.	100
6. Desempenho Financeiro e Informações Contábeis.	101
6.1. Desempenho Financeiro no Exercício.	101
6.2. Tratamento Contábil da Depreciação, da Amortização e da Exaustão de itens do Patrimônio e Avaliação e Mensuração de Ativos e Passivos.	101
6.3. Sistemática de Apuração de Custos no âmbito da Unidade.	101
6.4 Demonstrações Contábeis Exigidas pela Lei 4.320/64 e Notas Explicativas.	101
7. Áreas Especiais de Gestão.	102
7.01.02. Demonstrativo de Despesas com Pessoal.	102
7.01.03. Gestão de Riscos Relacionados ao Pessoal.	103
7.1. Gestão de Pessoas.	103
7.1.1. Estrutura de pessoal da Unidade.	105
7.2.1. Gestão do Patrimônio Imobiliário.	107
7.2.1.1 Gestão da Frota.	107
7.2.2 Informações sobre Imóveis Locados de Terceiros.	107
7.3. Gestão da Tecnologia da Informação.	108
7.3.1 Principais Sistemas de Informações.	108
7.4 Gestão Ambiental e Sustentabilidade.	109
8. Conformidade e Demandas dos Órgãos de Controle.	113
8.1. Tratamento de determinações e recomendações do TCU.	113
8.2. Tratamento de recomendações do Órgão de controle Interno.	113
8.3. Medidas administrativas para apuração de responsabilidade por danos ao Erário.	113
8.4. Demonstração da conformidade do cronograma de pagamentos de obrigações com o disposto no STR. 5º da Lei 8.666/1993.	114
9. Considerações Finais.	115
10. Informações de contato.	116
11. Anexos e Apêndices.	117

Identificação da Unidade Jurisdicionada

Denominação Completa:

Serviços de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Mato Grosso

Denominação Abreviada:

SEBRAE/MT

CNPJ:

03.534.450/0001-52

Vinculação Ministerial:

Presidência da República

Natureza Jurídica:

Serviço Social Autônomo

Situação:

Ativa

Principal Atividade:

Entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de serviço social autônomo.

Código CNAE:

7020-4/00

Telefone/Fax de contato:

(65) 3648-1256

Endereço Eletrônico:

ouvidoria@sebrae.com.br

Página na Internet:

www.mt.sebrae.com.br

Endereço Postal:

Avenida Historiador Rubens de Mendonça, 3.999 - Bairro CPA
CEP: 78.050-904 - Cuiabá/MT

Normas relacionadas à Unidade Jurisdicionada:

Lei nº 8029 de 12/04/1990 - DOU 13/04/1999

Decreto nº 99570 de 09/10/1990 - DOU 10/10/90

Estatuto Social SEBRAE Mato Grosso – Homologado CDN 28/10/2010

Regimento Interno do Conselho Deliberativo Estadual do SEBRAE/MT - 16/12/2013

Regimento Interno do Conselho Fiscal do SEBRAE/MT - 16/12/2013

Fonte: Gerência de Inteligência Estratégica



1. Apresentação

O **Relatório de Gestão 2016** está estruturado conforme disposições da Resolução 234/2010, Resolução 244/2011, Instrução Normativa TCU IN.63/2010 e IN.72/2013, Decisões Normativas do TCU – DN.154/2016 e DN.156/2016.

Este relatório tem o objetivo prestar contas dos recursos investidos na instituição e dos resultados alcançados durante o exercício de 2016. O documento está estruturado em oito capítulos e uma seção de anexos que trazem as informações complementares do documento. Serão apresentadas as principais realizações ao longo do exercício de referência e as principais dificuldades encontradas para o alcance de todos os objetivos pactuados.

O leitor terá uma visão global da entidade, destacando o propósito do SEBRAE Mato Grosso, as normas e regulamentos vinculados, o ambiente de atuação, o organograma, a descrição das atribuições das unidades organizacionais e a descrição dos macroprocessos finalísticos da organização. Serão detalhados os fatores que influenciaram negativa e positivamente o ambiente de atuação para o alcance dos resultados da organização no exercício de 2016, principalmente ocasionados pelos impactos da crise política e econômica no cenário nacional.

Apresenta também o planejamento estratégico organizacional, o desempenho orçamentário e o desempenho operacional, trazendo os comparativos entre o que foi planejado versus o que foi executado, detalhando o direcionamento estratégico, o mapa estratégico e seus respectivos objetivos estratégicos e as prioridades estratégicas locais que nortearam a atuação da instituição em 2016.

Serão destacados também as informações relacionadas à execução das diversas iniciativas (projetos e atividades), dos segmentos empresariais de atuação, com os resultados e impactos positivos à sociedade mato-grossense referente aos trabalhos executados pelo SEBRAE Mato Grosso.



2. Visão Geral da Unidade

2.1. Finalidade e Competências

O SEBRAE Mato Grosso, no 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 faticitação do acesso a crédito; da capitalização e fortalecimento do mercado secundário de títulos de capitalização daquelas empresas; da ciência, tecnologia e meio ambiente; do turismo, da capacitação gerencial e da assistência social, cultural e educacional, mediante a execução das políticas, diretrizes e prioridades de aplicação de recursos, atos, resoluções, programas e projetos aprovados pelo Conselho Deliberativo Nacional do SEBRAE.

A instituição empreende esforços e iniciativas de maneira estratégica, inovadora e pragmática com o objetivo de cumprir a missão de **"desenvolver alternativas de soluções alinhadas à competitividade de nossos clientes e a sustentabilidade da vida de forma ética e justa"**. Dessa forma, a instituição trabalha para geração e disseminação de conhecimentos com intuito de contribuir para o aumento da competitividade, da inovação e da conquista e ampliação de mercados, induzindo sustentabilidade dos pequenos negócios.

Assim, o SEBRAE Mato Grosso busca a excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente, na articulação e promoção de parcerias com instituições e empresas para melhoria do ambiente empresarial dos pequenos negócios, contribuindo para o desenvolvimento no Estado de Mato Grosso.

2.2. Normas, Regulamento de Criação, Alteração e Funcionamento

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

Por se tratar de uma entidade associativa, de direito privado, seus atos constitutivos estão consolidados por meio do Estatuto Social, submetido ao Conselho Deliberativo Estadual (CDE) e aprovado pelo Conselho Deliberativo Nacional (CDN).

Para efetivar a aquisição de bens e serviços, o SEBRAE, de forma sistêmica, com regulamento próprio, denominado Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema S, aprovado por meio de Resolução 213/2011 do CDN, publicado no Diário Oficial da União.

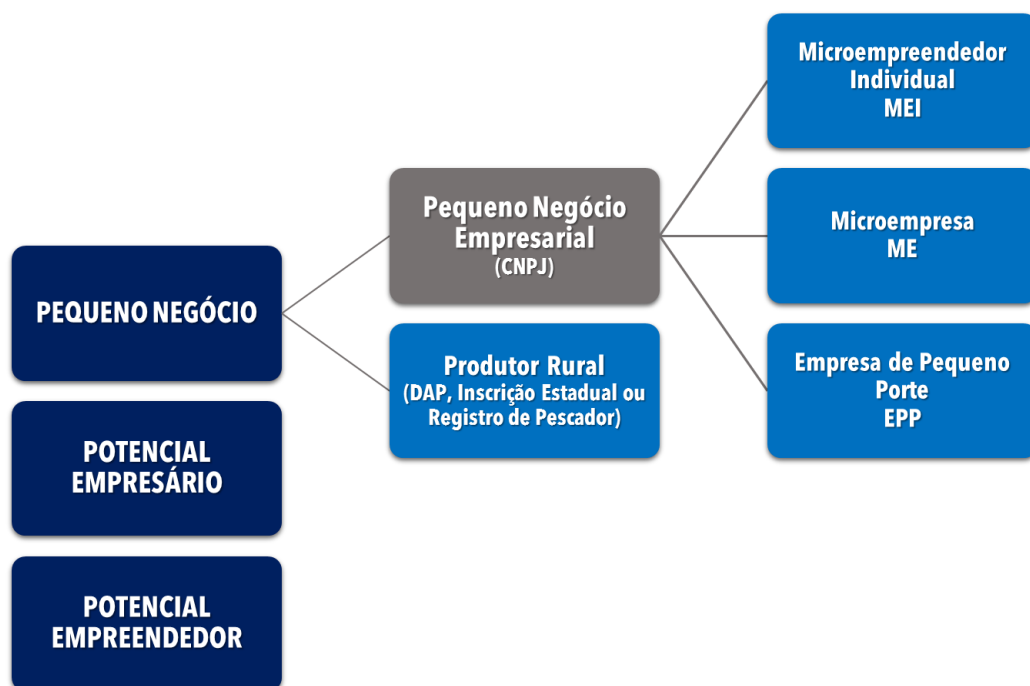


2.3. Ambiente de Atuação

Neste tópico será apresentada a situação do ambiente de atuação do SEBRAE Mato Grosso com base em informações do mercado, compreendendo análise ampla prospectiva (tendências e cenários) do ambiente econômico, social, político, tecnológico e institucional. Foram utilizados estudos internacionais e nacionais para apresentar o comportamento do mercado em 2016.

Destaca-se que os esforços da instituição estão voltados para o atendimento dos pequenos negócios, podendo ser organizado em três grupos de público para sua atuação, sendo: os pequenos negócios e seus proprietários (empresários e produtores rurais), as pessoas que já desenvolveram ações no sentido de abrir um negócio ou que já o tem, de maneira informal (potenciais empresários), e o público no qual o SEBRAE estimula a cultura empreendedora (potenciais empreendedores) (O Público do SEBRAE, maio de 2015). A Figura 01 apresenta os três grupos de público do SEBRAE e suas respectivas subdivisões, e logo em seguida são apresentadas as definições de cada um desses públicos.

Figura 01: O Público do SEBRAE



Fonte: O Público do SEBRAE – PPA 2016-2019, maio de 2015.

Microempreendedor individual (MEI): É o empresário optante pelo Simples Nacional e enquadrado no SIMEI. Seguindo a Lei Complementar nº 128/2008, alterada pela Lei Complementar nº 139/2011, o MEI tem faturamento anual bruto de no máximo R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais); 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; exerce uma das atividades regulamentadas, elencadas no Anexo XIII da Resolução

CGSN nº 94/2011, alterado pela Resolução CGSN nº 104/2012 e pela Resolução CGSN nº 111/2013, podendo desempenhar suas atividades empresariais em sua própria residência ou até mesmo sem local fixo.

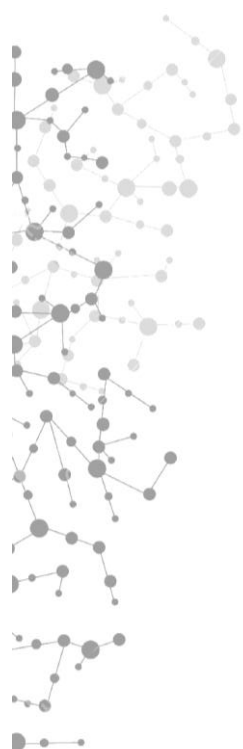
Microempresa (ME): São consideradas microempresas as empresas brasileiras que possuem natureza jurídica compatível com as atividades mercantis, não desempenhem primariamente atividades associativas ou de administração pública, possuem faturamento bruto anual de no máximo R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e não sejam microempreendedores individuais. O valor teto de faturamento tem como base os valores estipulados para adesão ao Simples Nacional (regime de tributação simplificado), conforme Lei Complementar nº 123/2006, alterada pela Lei Complementar nº 139/2011. Vale ressaltar que compõem o público do SEBRAE todas as microempresas, optantes ou não pelo Simples Nacional.

Empresa de pequeno porte (EPP): São consideradas empresas de pequeno porte as empresas brasileiras que possuem natureza jurídica compatível com as atividades mercantis, não desempenhem primariamente atividades associativas ou de administração pública e possuem faturamento bruto anual maior que R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e menor ou igual a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais), somadas às empresas exportadoras aderentes ao Simples Nacional, com faturamento anual de até R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) no exterior. Os limites inferior e superior da faixa de faturamento têm como base os valores estipulados para adesão ao Simples Nacional. Vale ressaltar que compõem o público do Sebrae todas as empresas de pequeno porte, optantes ou não pelo Simples Nacional.

Produtor Rural (PR): São considerados produtores rurais as pessoas físicas que explorem atividades agrícolas e/ou pecuárias, nas quais não sejam alteradas a composição e as características do produto in natura, faturem até R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) por ano e possuem inscrição estadual de produtor ou declaração de aptidão ao PRONAF (DAP). Soma-se a esse grupo o dos pescadores com registro no Secretaria da Pesca (MAPA).

Potencial Empresário: São considerados potenciais empresários os indivíduos que possuem negócio próprio, sem registro no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ); DAP, inscrição estadual ou registro de pescador (no caso dos produtores rurais); e os indivíduos que ainda não possuem negócio próprio, mas que estão efetivamente envolvidos na sua estruturação.

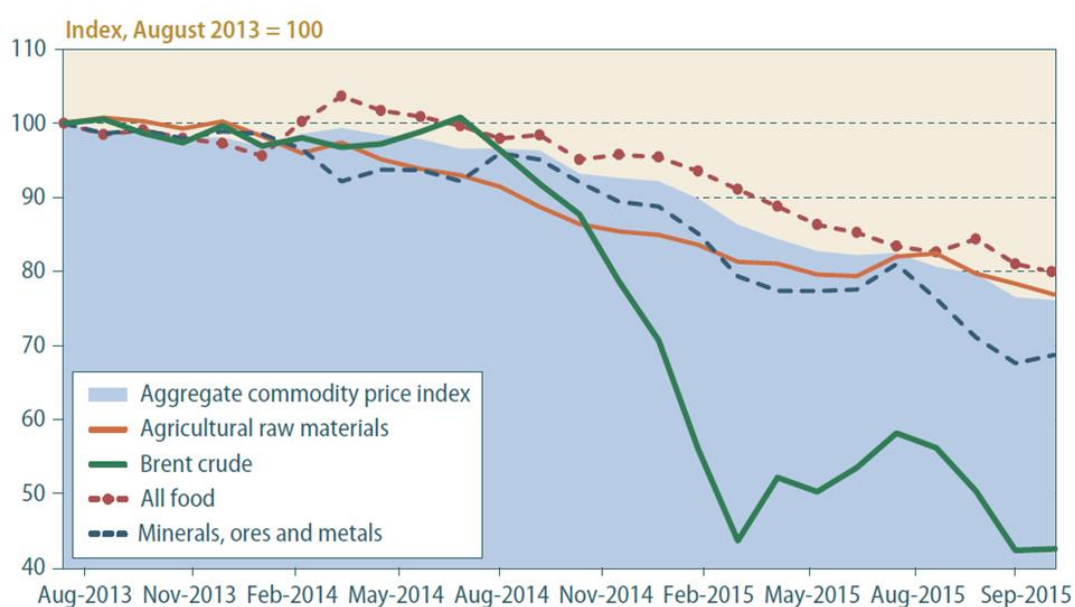
Potencial empreendedor: São considerados potenciais empreendedores os indivíduos que ainda não possuem um negócio e nem estão efetivamente envolvidos na estruturação de um negócio, e nos quais o SEBRAE pode contribuir para despertar seu espírito empreendedor e desenvolver capacidades empreendedoras.



2.3.1. Análise do Ambiente Internacional

O desempenho do comércio mundial em 2016 apresentou crescimento de 4,0%, com previsão de 4,7% em 2017, segundo a Organização das Nações Unidas (ONU). O enfraquecimento dos preços das commodities, o aumento da volatilidade das taxas de câmbio e a desaceleração em muitas economias emergentes, incluindo a China e o Brasil, exerceram algumas pressões sobre os fluxos comerciais. Contudo, as demandas mais fortes nos Estados Unidos e na Europa compensaram, de certa forma, as pressões de baixo crescimento do comércio mundial. A Figura 02 apresenta o comportamento do índice de preços de commodities.

Gráfico 01: Índices de preços de grupos de commodities, agosto de 2013 a setembro de 2015



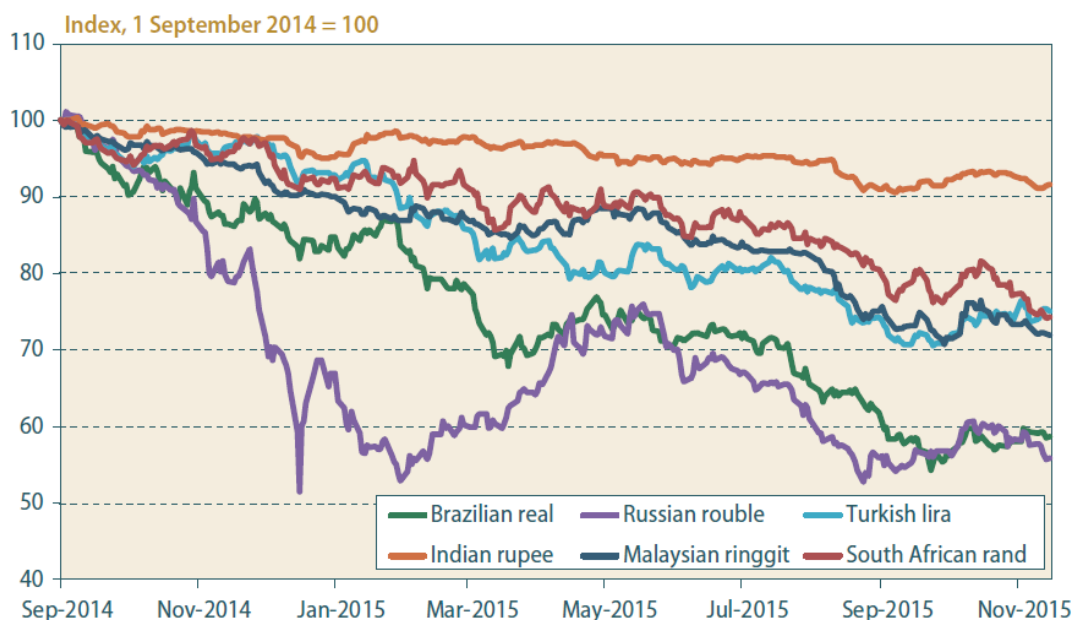
Fonte: UNCTADstat em *World Economic Situation and Prospects 2016*, NY 2016.

O baixo nível dos preços dos produtos primários de petróleo e não-petróleo permaneceu em queda de agosto de 2013 a setembro de 2015, mantendo-se, de certa forma, estável em 2016, sendo que algumas commodities apresentaram recuperação moderada, uma vez que as pressões descendentes retrocederam na parte final do período de previsão. O mercado mundial de petróleo continuou superabastecido e não houve crescimento da demanda, alinhado com as condições econômicas globais fracas, especialmente na China e outras economias emergentes que têm sido os principais motores de demanda de petróleo e de metais na última década.

Associada à queda dos preços das commodities, houve ainda crescentes saídas de capital dos países em desenvolvimento (fuga de investimentos) e de políticas monetárias divergentes, o que gerou insegurança e elevada volatilidade cambial. A volatilidade da taxa de câmbio global aumentou consideravelmente desde meados de 2014, enquanto muitas moedas de mercados emergentes caíram em meio a significativas saídas de capital. A pressão descendente sobre as moedas dos mercados emergentes reflete, em parte, a deterioração das expectativas do

mercado sobre essas economias, em meio às expectativas de um aumento das taxas de juros nos Estados Unidos. A Figura 03 apresenta a fraqueza de moedas dos mercados emergentes em relação ao dólar.

Gráfico 02: Desvalorização de Moedas Nacionais em relação ao Dólar, período de Set-2014 a Nov-2015.



Fonte: UN/DESA, baseado em dados da JPMorgan. em *World Economic Situation and Prospects 2016*, NY 2016.

O real brasileiro e o rublo russo registraram as maiores perdas, e ambos os países permaneceram atolados em severas recessões econômicas, acompanhadas de inflação elevada. O forte declínio das moedas dos mercados emergentes em relação ao dólar contribuiu para elevação do nível de dívidas dolarizadas de muitas empresas e da dívida externa brasileira. A desvalorização de moedas nacionais e o aumento das taxas de juros, pressionam o aumento dos riscos de inadimplência das empresas nessas economias.

Esse comportamento do mercado mundial fez com que, desde o início deste ano, o Fundo Monetário Internacional revisasse as projeções de crescimento mundial com a ampliação das incertezas e da volatilidade dos mercados advinda de alguns movimentos econômicos-sociais, como por exemplo a saída do Reino Unido da União Europeia – BREXIT, conflitos em países do oriente médio, com aumento de fluxos migratórios e as eleições americanas.

Vale nesta análise entender o que aconteceu em três regiões importantes e que influenciam a economia brasileira, que são: EUA, Europa e China. Nos EUA, a inflação se acelerou ao longo do ano, apesar de ainda estar abaixo da meta de 2% e a taxa de desemprego chegou a 5%, dando sinais de retomada dos postos de trabalho. No entanto, alguns dados de atividade começaram a dar sinais de esfriamento. A indústria passou a apresentar queda no crescimento, algo só visto

no passado em momento de recessão. Os investimentos apresentaram queda contínua desde o final de 2015, sendo também termômetro importante de um ciclo de baixa que se inicia.

Na Europa, o grande tema do ano foi o BREXIT, fruto de um descontentamento geral da população dos países desenvolvidos com a globalização. A situação europeia não se limita ao BREXIT e passa por uma crise bancária instalada depois de anos de taxa de juros extremamente baixas e crescimento fraco, além da crise da imigração. A sinalização de desunião no bloco, que a princípio parecia mais evidente apenas dentro da Zona do Euro, foi ampliada com a discussão sobre a existência da própria União Europeia.

Por fim, o ritmo menor do crescimento chinês, em torno de 6,7% em 2016, se, de um lado, manteve a alta do consumo de alimentos, de outro, não foi suficiente para manter o mesmo padrão de crescimento de outras commodities relevantes para o Brasil, como minério de ferro. O padrão de crescimento com menos investimento e mais consumo deve permear as decisões chinesas nos próximos anos. Há dificuldade de o crescimento ser balizado cada vez mais por empresas estatais e aumento do crédito e cada vez menos por produtividade. Este ciclo de crescimento menos eficiente tende a ser menor nos próximos anos.

2.3.2. Análise do Ambiente Nacional

O ano de 2016 não foi nada alentador para a economia brasileira. A crise política impediu a implementação dos ajustes necessários para retomada do crescimento. Essa paralisia estimulou a continuidade da depressão e recessão econômica. A principal consequência foi o avanço da taxa de desemprego, que atingiu 11,9% da população economicamente ativa (PEA) com mais de 12,132 milhões de desempregados (IGBE, 2016). O comportamento no mercado de trabalho exibiu moderação no número de demissões em 2016 na comparação com 2015, ano de maior fechamento de postos de trabalho desde o início da série histórica do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), acumulando 21 meses de demissões consecutivos, primeira vez desde que começou a série do CAGED, do Ministério do Trabalho. A renda média real do trabalhador ficou estável de R\$ 2.032,00, somando R\$ 178,9 bilhões paga aos ocupados até novembro de 2016, 2,0% se comparado com o período do ano anterior.

O comportamento dos indicadores de confiança, ao longo do ano, ficou oscilantes após atingir as mínimas históricas na passagem de 2015 para 2016, os índices avançaram a partir de meados do 1º semestre, chegando a 79% na média. O índice de endividamento das famílias atingiu o maior nível desde 2012, com 58%. As famílias com menor renda sentem mais intensamente os efeitos da inflação e da alta de juros, por conta disso, esta faixa da população apresenta maior proporção de contas em atraso. A inflação fechou 2016 em 6,29%, abaixo do teto de metas em vigor no país e a taxa de juros a 13,75%.



A modalidade de crédito mais cara de 2016 foi a do cartão de crédito. Em dezembro, a média cobrada nesse segmento foi de 15,33% ao mês, ou 453,74% ao ano, levemente abaixo dos 15,43% ao mês (459,53% ao ano), e em segundo lugar, aparece o cheque especial. Em dezembro, as taxas nessa modalidade somavam, em média, 12,58% ao mês (314,51% ao ano). Ainda para pessoas físicas, no fim do ano passado, o juro cobrado em empréstimos concedidos pelos bancos era de 4,58% por mês (71,15% por ano), acima dos 4,47% por mês (69,00% por ano), e o juros dos empréstimos pessoais concedidos por financeiras também subiu na comparação com o início do ano – de 8,14% por mês (155,76% ao ano) em janeiro para taxa mensal de 8,29% (160,05% ao ano) em dezembro.

As linhas de crédito para pessoas jurídicas também tiveram suas taxas elevadas ao longo de 2016. Em dezembro, a média geral de juros ficou em 4,74% ao mês (74,32% ao ano), ante 4,33% ao mês (66,31% ao ano) em janeiro. A linha mais cara é a conta garantida, com juros de 8,42% por mês (163,82% por ano) em dezembro. Em janeiro, essa modalidade tinha juros, em média, de 7,40% por mês (135,53% por ano). No mês passado, as instituições financeiras cobraram, em média, 3,19% por mês (45,76% por ano) no desconto de duplicatas, ante 3,01% por mês (42,74% por ano) em janeiro. Para capital de giro, o juro cobrado subiu de 2,59% por mês (35,91% por ano) em janeiro de 2016 para 2,62% ao mês (36,39% ao ano) em dezembro.

Desta forma, em um cenário de baixo crescimento, o Governo Federal busca implementar ajustes importantes no país, como a regra do teto do gasto público para trazer o equilíbrio fiscal no longo prazo, congelado por 20 anos, a queda da dívida bruta e aumento do superávit primário de forma suave ao longo da próxima década, sem precisar recorrer a aumento de impostos. Outra medida é com relação ao pacote de concessões públicas com um ambiente mais favorável, a reestruturação das grandes empresas estatais, como Petrobras, Eletrobrás e BNDES, desfazendo de ativos que trazem prejuízos e ainda com a reorganizar as agências reguladoras.

Na política externa, o Governo Federal, tem buscado remodelar a trajetória da política de relações exteriores reaproximando Argentina, renovando a ação diplomática do MERCOSUL, fortalecendo-o para facilitar o livre-comércio entre seus países membros, integração de trâmites aduaneiros e controle de fronteira, ampliando acordos bilaterais, como por exemplo em relação à Aliança para o Pacífico, que envolve três países sul-americanos, Chile, Peru e Colômbia, mais o México. Ou seja, aproveitar plenamente o enorme potencial de complementaridade existente entre as economias sul-americanas.

2.3.3. Análise do Ambiente Local – Mato Grosso

Mato Grosso tem 3.265.486 habitantes (IBGE, 2015), sendo que 81,8% das pessoas residem nas cidades e 18,2% no campo, e ainda 49,9% são mulheres e 51,1% são homens. A distribuição do poder de consumo da população por classe de rendimento é de 10% das Classes D e E, 35% da Classe C, 44% da Classe B e 11% na Classe A (IPC Marketing, 2016). Segundo dados do



CAGED, os principais setores da atividade econômica responsáveis pelo emprego da mão de obra foram o comércio com 24,2%; serviços com 24,2%; administração pública com 18,5%; indústria de transformação com 13,1%, agropecuária, extração vegetal, caça e pesca com 13%; construção civil com 5,9%; serviço industrial de utilidade pública com 0,8%; e extrativismo mineral com 0,5%. Considerando as características empresariais, o Estado encerrou o ano com mais de 204 mil estabelecimentos empresariais, sendo 52% de Microempreendedor Individual (MEI), 36% de Microempresas (ME), 9% de Empresas de Pequeno Porte (EPP), e 2% de Médias e Grandes Empresas, ou seja, em Mato Grosso os pequenos negócios representaram 98% do universo empresarial do Estado.

O desempenho da economia de Mato Grosso está intrinsicamente ligado ao desempenho das *commodities*, especificamente a três culturas: soja, milho e algodão, além da pecuária de corte, minério de ouro e diamante e madeira serrada. O Estado é o maior produtor nacional de grãos e fibras gerando R\$ 70,97 bilhões em receita, oriunda da porteira para dentro das propriedades, sendo que a pecuária representou R\$ 14,96 bilhões e a agricultura R\$ 56 bilhões do total, ou seja, aumento de 12% sobre os R\$ 63,36 bilhões contabilizados ao final de 2015. Ficou por mais um ano consecutivo na segunda posição do ranking nacional do Valor Bruto da Produção (VBP), alcançando R\$ 56,3 bilhões. Na ocupação do solo a área preservada representa 41%, pastagens 27%, terras indígenas 15%, agricultura 9%, unidades de conservação 6%, e 2% com áreas metropolitanas.

Mesmo com resultados animadores no campo, a balança comercial em Mato Grosso fechou 2016 com US\$ 11,402 bilhões, registrando queda de US\$ 337 milhões, ou 2,87%, em comparação ao resultado de 2015, US\$ 11,739 bilhões. A balança comercial é o resultado da diferença entre as exportações e as importações. Segundo dados da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), ligada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), as exportações atingiram US\$ 12,588 bilhões, com queda de 3,69%, sendo o terceiro ano consecutivo de queda nos embarques, enquanto as importações recuaram 10,96%. Apesar dos picos elevados do preço do dólar e da elevação de 14,5 milhões de toneladas para 15,2 comercializadas de soja, a principal matriz econômica do Estado, encerrou com retração de 0,55% de US\$ 5,636 bilhões para US\$ 5,605 bilhões. Esse desempenho é resultado da desvalorização do preço das commodities no mercado internacional, conforme apresentado na Figura 01. A desvalorização no preço das commodities tem relação direta com o resultado da balança comercial. No acumulado de três anos, a soja teve desvalorização de 16,88%, o algodão em 16,92%, o milho em 13,88%, a madeira serrada 11,16%, o boi gordo 14,58%, e o ouro em 3,49% (br.investing.com/commodities, consultado em 20/01/2016).



Na infraestrutura, segundo dados da INFRAERO, Mato Grosso conta com 35 aeroportos, sendo 31 de pequeno porte, 03 de médio porte e 01 de grande porte. A movimentação de passageiros no aeroporto Marechal Rondon em 2016 teve uma redução de 14,48% em comparação com dados de 2015, totalizando 2.585.631 passageiros. São 165 rodovias estaduais, totalizando 29.643 km e 06 rodovias federais, com 4.470 km. A frota de veículos teve um crescimento médio de 10% de 2010 a 2015, com 1.848.440 unidades (41% motocicletas, 34% automóveis, 6% caminhões, 2% tratores, 1% ônibus e micro-ônibus, 16% enquadrados como outros tipos de veículos. Dados estes que refletem a importância da cadeia de valor da logística.

Sobre as operações de crédito, segundo dados do Banco Central do Brasil (BACEN) houveram comportamentos distintos nas operações para pessoas físicas e pessoas jurídicas. O volume total de crédito concedido até setembro 2016 foi de R\$73.906.466,08, queda de 3% em comparação com o mesmo período de 2015, sendo que desse montante 38% foram concedidos a pessoas físicas e 62% concedidos a pessoas jurídicas. O volume de crédito concedido à pessoa jurídica teve uma queda de 12,6% em 2016, comparado com mesmo período de 2015. As modalidades que tiveram maior recuo nas operações de crédito foram para comércio exterior, com 37,08%, seguido do capital de giro em 24,62% e capital de giro rotativo em 20,70%, dados que refletem os impactos da crise econômica no Estado de Mato Grosso. Quando analisamos os fatores relacionados à gestão financeira dos negócios que influenciam na sobrevivência das empresas tem-se a alta carga de impostos, elevada taxa de inadimplência, a taxa de endividamento e a falta de capital de giro (Sobrevivência das Empresas no Brasil, 2016).

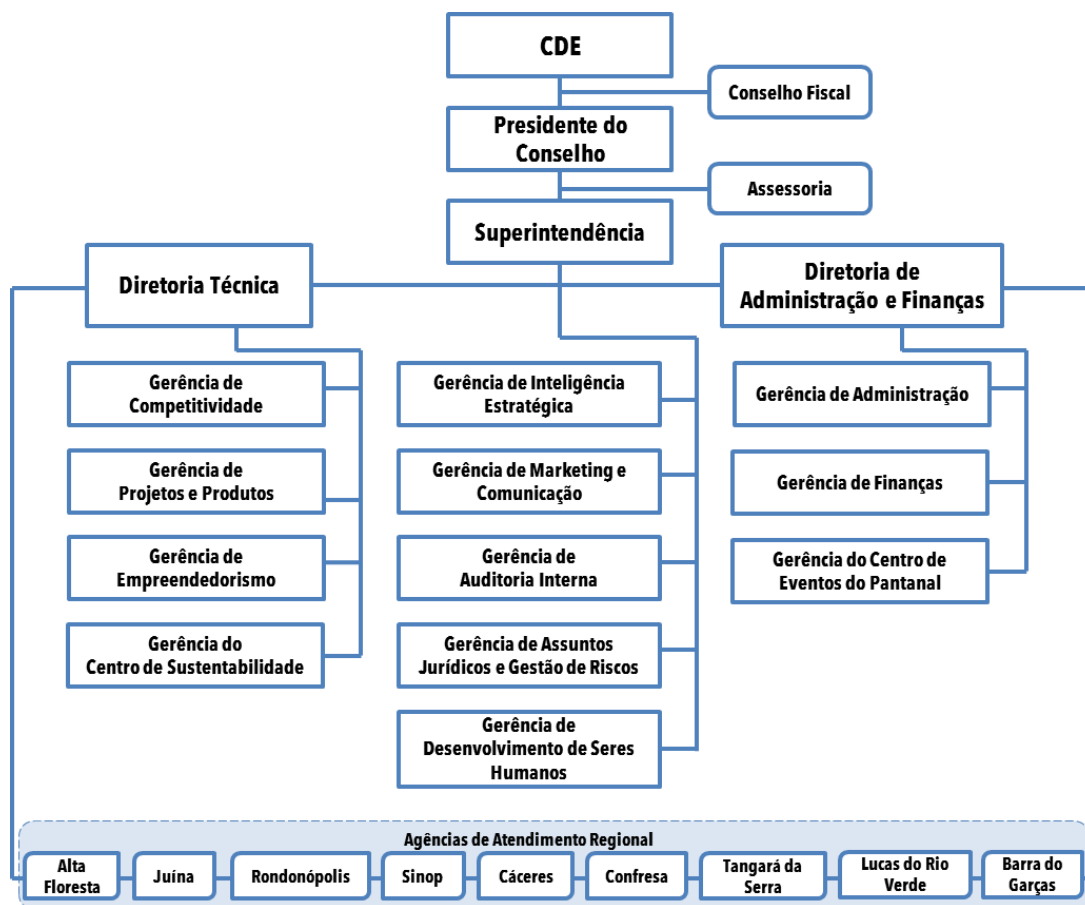
Portanto, o ano de 2016 em Mato Grosso não foi diferente do restante do Brasil. Mesmo tendo contribuído com mais de 30% do superávit da balança comercial do País, os pequenos negócios tiveram dificuldades para manter suas atividades com resultados positivos ao longo do ano. A recessão levou o Mato Grosso a fechar 17.990 postos de trabalho principalmente na construção civil e comércio. A confiança e a incertezas nos rumos da economia fragilizaram a gestão e contribuíram para esse quadro. O SEBRAE Mato Grosso empreendeu esforços para manter o ambiente local favorável ao desenvolvimento dos negócios, principalmente com soluções que estão mais próximas do cliente, com orientações técnicas e consultorias.

2.4. Organograma

O organograma do SEBRAE Mato Grosso teve uma redução no número de gerentes, passando de 29 em 2015 para 21 gerentes em 2016, e ainda de 5 assessorias em 2015 para 1 assessoria em 2016. Tal medida foi necessária em virtude das perspectivas econômicas do Brasil e mudanças no Sistema SEBRAE. A Figura 02 representa o organograma do SEBRAE Mato Grosso durante o exercício 2016 e suas respectivas estruturas hierárquicas.



Figura 02: Estrutura Organizacional 2016



Fonte: Gerência de Inteligência Estratégica, 2016.

2.4.1. Descrição das Unidades da Estrutura Operacional

2.4.1.1. Gerência de Inteligência Estratégica

Responsável pelo monitoramento da estratégia do negócio, bem como organizar e sistematizar relatórios estratégicos, estudos e pesquisas, elaboração de análises de cenários prospectivos, realização da gestão do ambiente da tecnologia da informação e comunicação, disponibilizando plataformas de atendimento, sistemas e equipamentos (software / hardware) para o acompanhamento e o desenvolvimento das ações das unidades de negócios.

2.4.1.2. Gerência de Marketing e Comunicação

Responsável pela comunicação estratégica e o marketing eficaz junto ao mercado, divulgando produtos, serviços, a marca, os benefícios e as soluções, de forma integrada com a propaganda, publicidade, assessoria de imprensa, promoção de vendas e eventos.

2.4.1.3. Gerência de Auditoria

Responsável pela auditoria interna, avaliando os controles internos, fornecendo recomendações preventivas e corretivas que a instituição necessite, bem como o papel de assessoramento da diretoria executiva e gestores.

2.4.1.4. Gerência de Assuntos Jurídicos e Gestão de Riscos

Responsável pela advocacia preventiva da instituição, para evitar problemas de ordem jurídica futura e facilitação das rotinas administrativas, fiscais, legais, judiciais, sugerindo medidas, visando resguardar os interesses e segurança jurídica aos atos e decisões da empresa, em conformidade com parâmetros e procedimentos organizacionais à luz da legislação.

2.4.1.5. Gerência de Desenvolvimento de Seres Humanos

Responsável por realizar o planejamento de recursos humanos, do recrutamento e seleção, da integração, da análise e descrição de funções, da avaliação de desempenho, da remuneração e incentivos, do clima organizacional, da formação e desenvolvimento pessoal e profissional e da qualidade de vida no trabalho, alinhado aos princípios da sustentabilidade da vida.

2.4.1.6. Gerência de Competitividade

Responsável pelo atendimento presencial e à distância, caso a caso, oferecendo serviços de consultoria customizada, soluções de atendimento em ambiente digital, soluções da matriz educacional especializada e pela educação continuada para formação de executivos e lideranças, com foco na excelência em gestão, inovação e sustentabilidade. Responsável ainda pela gestão do cliente e do cadastro.

2.4.1.7. Gerência de Desenvolvimento de Projetos

Responsável por elaborar, prospectar, comercializar e captar oportunidades de projetos de atendimento e/ou desenvolvimento local, de abordagem setorial, territorial, encadeamentos produtivos e/ou políticas públicas, sejam eles de fontes de recursos públicos e/ou privados, nacional e/ou internacional.

2.4.1.8. Gerência de Empreendedorismo

Responsável pela implementação da política de atendimento a empreendedores com soluções da matriz educacional padronizada e com soluções de baixo custo, também pela realização de orientações empresariais, da gestão do atendimento realizado pelos Centros de Atendimento Empresarial e pela realização da solução de educação empreendedora.

2.4.1.9. Gerência do Centro de Eventos do Pantanal

Responsável pela gestão do Centro de Eventos do Pantanal e pela geração de receita própria a partir da comercialização de espaços para eventos, serviços complementares e espaços publicitários, além de captar eventos e novas fontes de recursos.

2.4.1.10. Gerência do Centro de Sustentabilidade

Responsável pela gestão do Centro SEBRAE de Sustentabilidade, seu espaço de visitação, pelo desenvolvimento de conteúdo, participação em conselhos temáticos, e pela geração de soluções



de atendimento aos pequenos negócios, nas práticas de sustentabilidade, alinhados aos padrões internacionais de competitividade.

2.4.1.11. Gerência de Administração

Responsável pelas atividades de gestão administrativa e de suporte operacional do SEBRAE Mato Grosso, compreendendo o controle de frota de veículos, nos processos de cotação de preços e compras, contratações por dispensa de licitações, reprografia, cadastro de fornecedores, operacionalização do Sistema de Gestão de Credenciados, realização e acompanhamento de projetos e obras de engenharia e manutenções das edificações, móveis, equipamentos e outros com agilidade e economicidade.

2.4.1.12. Gerência de Finanças

Responsável pela gestão financeira das atividades de suporte e operacional das demais unidades do SEBRAE Mato Grosso, desde: processos de execução, análise e controle dos registros contábeis; da gestão orçamentária e financeira; da gestão do patrimônio e imobilizado; da gestão de pagamentos; gestão de contratos, convênios e Licitações.

2.4.1.13. Agências de Atendimento Regional

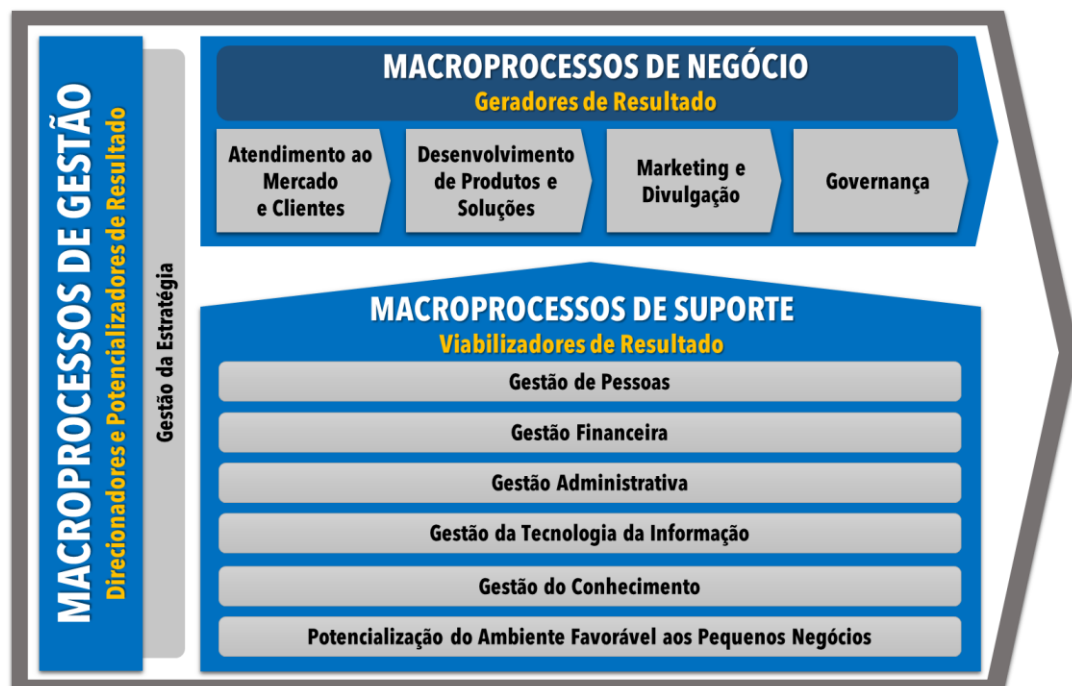
Responsáveis pela interiorização das políticas, estratégias e do atendimento presencial do SEBRAE em Mato Grosso, além de articular, prospectar, negociar e captar projetos de desenvolvimento e consultorias mais complexas para as demais unidades de negócios da instituição. As Agências de Atendimento Regional estão localizadas nos municípios de: Alta Floresta, Juína, Rondonópolis, Sinop, Cáceres, Confresa, Tangará da Serra, Lucas do Rio Verde e Barra do Garças. Existem ainda quatro postos de atendimento, sendo Posto de Colíder, vinculado à Agência de Alta Floresta; Posto de Nova Mutum, vinculado à Agência de Lucas do Rio Verde; Posto de Primavera do Leste, vinculado à Agência de Rondonópolis; e o Posto de Sorriso, vinculado à Agência de Sinop.

2.5. Macroprocessos

Os macroprocessos do SEBRAE são definidos e cadastrados no SGE, a fim de que as atividades que não tenham vinculação com os objetivos estratégicos e prioridades estratégicas sejam a eles vinculados (Manual do PPA 2016-2019 e Orçamento 2016, junho de 2015). A Figura 05 apresenta a cadeia de valor do SEBRAE Mato Grosso e seus macroprocessos, seguida das suas respectivas descrições.



Figura 03: Macroprocessos da Cadeia de Valor do SEBRAE Mato Grosso



Fonte: Gerencia de Inteligência Estratégica, 2016.

2.5.1 Macroprocessos de Gestão: são os direcionadores e potencializadores dos resultados da empresa. É responsável pela orientação e alinhamento de todos os processos e negócios.

- **Macroprocesso de Gestão da Estratégia:** prover as condições necessárias para que o SEBRAE atue estrategicamente no alcance da missão e dos resultados com eficiência, eficácia e efetividade, por meio do Direcionamento Estratégico, do alinhamento e desdobramento da estratégia, do acompanhamento contínuo e da revisão, quando necessário, da estratégia a ser seguida.

2.5.2 Macroprocessos de Negócio: são os geradores de resultados para a empresa. Por meio deles, a empresa gera valor aos seus clientes externos e estão diretamente ligados aos produtos e serviços que influenciam o resultado.

- **Macroprocesso de Atendimento ao Mercado e Cliente:** garantir atuação adequada para cada um dos segmentos de clientes, alinhando processos internos de desenvolvimento e entrega de soluções.
- **Macroprocesso de Desenvolvimento de Produtos e Soluções:** desenvolver soluções inovadoras e diferenciadas de acordo com as expectativas dos segmentos de clientes, do mercado e da estratégia de atuação do Sebrae. Gerir os projetos e atividades de desenvolvimento de soluções a fim de garantir o atendimento aos objetivos e resultados desejados.

- **Macroprocesso de Marketing e Divulgação:** planejar o conceito adequado da imagem consistente do Sebrae perante os públicos de interesse (interno e externo). Divulgar o posicionamento da marca SEBRAE, por meio de um sistema de comunicação integrado em consonância com estratégia e valores, propiciando a visão clara do negócio e conferindo reputação positiva.
- **Macroprocesso de Governança:** assegurar o envolvimento e o relacionamento entre Conselho de Deliberativo, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva, Auditoria interna e externa, os princípios básicos da Governança Corporativa e as boas práticas de gestão.

2.5.3 Macroprocessos de Suporte: são os viabilizadores do resultado da empresa. Esses macroprocessos controlam, planejam, facilitam ou proveem recursos aos macroprocessos de negócios ou aos outros macroprocessos (de gestão e de suporte) do SEBRAE.

- **Macroprocesso de Gestão de Pessoas:** promover a excelência na gestão de pessoas, por meio do fortalecimento da cultura organizacional, do desenvolvimento das competências essenciais, com processos integrados e alinhados à estratégia do SEBRAE.
- **Macroprocesso de Gestão Financeira:** planejar, organizar, executar e gerir as atividades de gestão financeira visando assegurar o cumprimento das obrigações financeiras e a geração de informações, em conformidade com os princípios, as normas e a legislação contábil pertinentes.
- **Macroprocesso de Gestão Administrativa:** garantir a gestão de suprimentos de forma integrada e orientada aos critérios de qualidade, visando a execução da estratégia, dos processos de negócio e de apoio em relação aos fornecedores de bens, garantir a gestão administrativa de forma integrada e orientada aos critérios de qualidade, visando suportar as necessidades e objetivos do SEBRAE.
- **Macroprocesso de Gestão da Tecnologia da Informação:** promover um modelo para gestão das tecnologias de informação e comunicação, integrando e institucionalizando boas práticas para garantir os processos de negócio e de apoio.
- **Macroprocesso de Gestão do Conhecimento:** assegurar a transformação do conhecimento, experiência e a técnica do SEBRAE em ativo organizacional valioso, bem como sua formalização, distribuição, compartilhamento e aplicação.
- **Macroprocesso de Potencialização do Ambiente Favorável aos Pequenos Negócios:** atuar com parceiros, incluindo as três esferas do governo, no desenvolvimento em ações/ iniciativas para o ambiente de negócios que desenvolvam as potencialidades e vocações locais, o empreendedorismo e a abertura de novos negócios. Participar e influenciar na formulação e implementação de políticas que beneficie os pequenos negócios.



3. Planejamento Organizacional e Resultados

Neste item será apresentado o planejamento organizacional do SEBRAE Mato Grosso para sua atuação e do seu desempenho em relação aos objetivos e metas ao longo do ano de 2016.

3.1. Planejamento Organizacional

O planejamento organizacional do SEBRAE Mato Grosso orienta-se pela sua missão, que é *"desenvolver alternativas de soluções alinhadas à competitividade de nossos clientes e a sustentabilidade da vida de forma ética e justa"* e por sua visão de futuro, que é *"ser uma instituição de vanguarda na busca da competitividade dos nossos clientes"*. O planejamento desdobra-se no conjunto de objetivos estratégicos e prioridades estratégicas, fundamentando a estratégia de atuação materializada no mapa estratégico. A estratégia de atuação, orienta-se por uma leitura do cenário de atuação, do ambiente de negócios dos pequenos negócios, e da análise do desempenho e projeções sobre a evolução da instituição no exercício anterior.

Feito isso, a formulação das estratégias é definida pela análise de cada objetivo estratégico, representado por um conjunto de indicadores e metas, que são desdobrados no PPA do SEBRAE Mato Grosso. São estabelecidos limites para a aplicação dos recursos, que complementam a estratégia de atuação em nível operacional, implementadas nas diversas iniciativas (programas, projetos e atividades), e posteriormente monitoradas e controladas.

As Metas do PPA são compostas pelas metas dos indicadores de resultados institucionais, que estão vinculadas à missão, visão e partes interessadas; e pelas metas de desempenho, que estão vinculadas às perspectivas processos e recursos do mapa estratégico. Os indicadores de desempenho são desdobrados nas metas mobilizadoras (Diretrizes do PPA 2016-2019 e Orçamento 2016, junho de 2015).

O gerenciamento dos projetos é feito utilizando a metodologia da Gestão Estratégica Orientada para Resultados (GEOR), que reúne um conjunto de ações que devem ser cumpridas, a fim de contribuir para o sucesso dos projetos. O SEBRAE Mato Grosso executa as ações previstas no PPA em todo o território do Estado, por meio de sua estrutura física, Agências de Atendimento Regional e Postos de Atendimento, definidas com base em critérios de abrangência territorial, distância da sede, universo de empresas, segmentação empresarial, acesso logístico e imagem institucional.

As execuções das ações são realizadas também por meio de parcerias institucionais com parceiros estratégicos, na complementariedade de ações, objetivando o alcance dos resultados propostos.



3.1.1. Disposição Geográfica da Presença do SEBRAE em Mato Grosso

Conforme mencionado no item 2.4.1.13, o SEBRAE está presente fisicamente em dez (10) Agências e quatro (04) Postos conforme identificação na Figura 06.

Figura 04: Presença do SEBRAE em Mato Grosso



Fonte: Gerencia de Inteligência Estratégica, 2016.

Os Quadros 01 e 02 apresentam a distribuição dos municípios por Agência de Atendimento Regional no Estado de Mato Grosso.

Quadro 01: Distribuição dos Municípios por Agência de Atendimento Regional

ALTA FLORESTA	BARRA GARÇAS	CACERES	CONFRESA	CUIABA
Alta Floresta	Água Boa	Araputanga	Alto Boa Vista	Acorizal
Apiacás	Araguaiana	Cáceres	Bom Jesus do Araguaia	Barão de Melgaço
Carlinda	Araguaínia	Comodoro	Canabrava do Norte	Chapada dos Guimarães
Colíder	Barra do Garças	Conquista D'Oeste	Confresa	Cuiabá
Guarantã do Norte	Campinápolis	Curvelândia	Luciára	Jangada
Itaúba	Canarana	Figueirópolis D'Oeste	Novo Santo Antônio	Nossa Senhora do Livramento
Marcelândia	Cocalinho	Glória D'Oeste	Porto Alegre do Norte	Nova Brasilândia
Matupá	Gaúcha do Norte	Indiavaí	Querência	Planalto da Serra
Nova Bandeirantes	General Carneiro	Jauru	Ribeirão Cascalheira	Poconé
Nova Canaã do Norte	Nova Nazaré	Lambari D'Oeste	Santa Cruz do Xingu	Santo Antônio do Leverger
Nova Guarita	Nova Xavantina	Mirassol D'Oeste	Santa Terezinha	Várzea Grande
Nova Monte Verde	Novo São Joaquim	Nova Lacerda	São Félix do Araguaia	
Nova Santa Helena	Pontal do Araguaia	Pontes e Lacerda	São José do Xingu	
Novo Mundo	Ponte Branca	Porto Esperidião	Serra Nova Dourada	
Paranaíta	Ribeirãozinho	Reserva do Cabaçal	Vila Rica	
Peixoto de Azevedo	Torixoréu	Rio Branco		
Terra Nova do Norte		Salto do Céu		
		São José dos Quatro Marcos		
		Vale de São Domingos		
		Vila Bela da Santíssima Trindade		

Fonte: Gerência de Inteligência Estratégica, 2016.

Quadro 02: Distribuição dos Municípios por Agência de Atendimento Regional

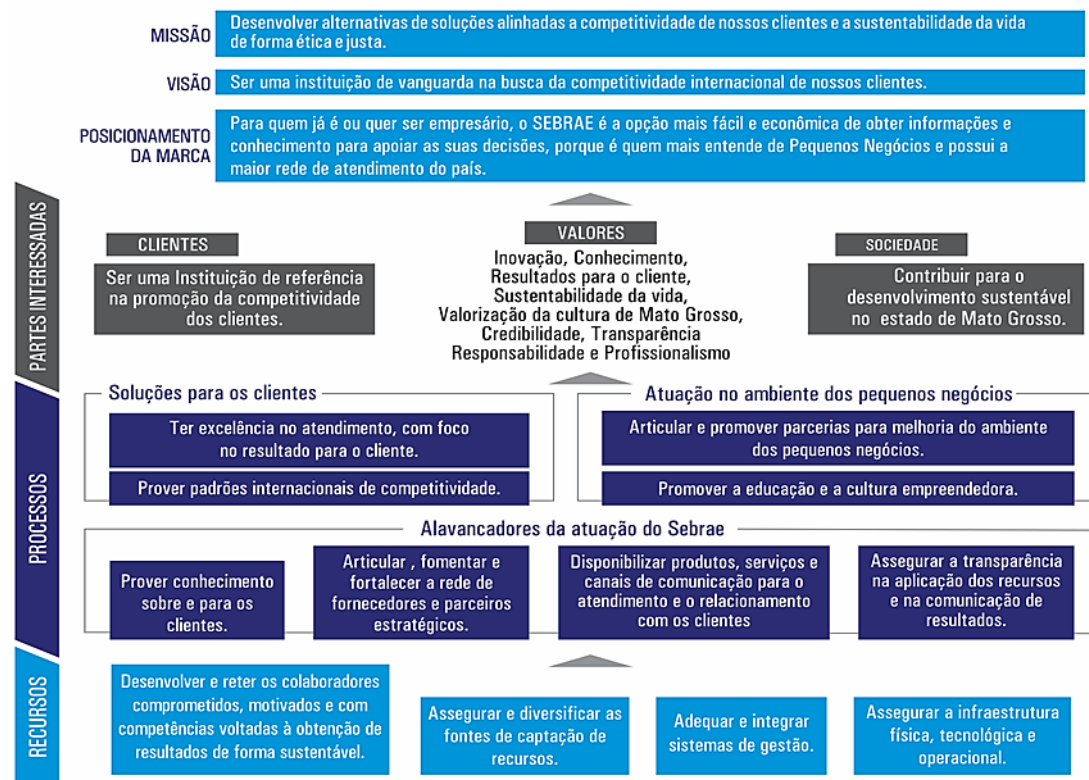
JUINA	LUCAS	RONDONOPOLIS	SINOP	TANGARÁ
Aripuanã	Lucas do Rio Verde	Alto Araguaia	Cláudia	Alto Paraguai
Brasnorte	Nobres	Alto Garças	Feliz Natal	Arenápolis
Castanheira	Nova Maringá	Alto Taquari	Ipiranga do Norte	Barra do Bugres
Colniza	Nova Mutum	Campo Verde	Itanhangá	Campo Novo do Parecis
Cotriguaçu	Nova Ubiratã	Dom Aquino	Santa Carmem	Campos de Júlio
Juara	Rosário Oeste	Guiratinga	Sinop	Denise
Juina	Santa Rita do Trivelato	Itiquira	Sorriso	Diamantino
Juruena	São José do Rio Claro	Jaciara	Tabaporã	Nortelândia
Novo Horizonte do Norte	Tapurah	Juscimeira	União do Sul	Nova Marilândia
Porto dos Gaúchos		Paranatinga	Vera	Nova Olímpia
Rondolândia		Pedra Preta		Porto Estrela
		Poxoréo		Santo Afonso
		Primavera do Leste		Sapezal
		Rondonópolis		Tangará da Serra
		Santo Antônio do Leste		
		São José do Povo		
		São Pedro da Cipa		
		Tesouro		

Fonte: Gerência de Inteligência Estratégica, 2016.

3.1.2. Mapa Estratégico

É uma representação visual da estratégia de atuação, evidenciando os esforços que a instituição empreenderá para concretizar sua missão, visão de futuro e posicionamento da marca. O mapa é estruturado por meio de objetivos estratégicos distribuídos nas perspectivas de recursos, processos e partes interessadas. A Figura 07 apresenta o Mapa Estratégico.

Figura 05: Mapa Estratégico do SEBRAE Mato Grosso



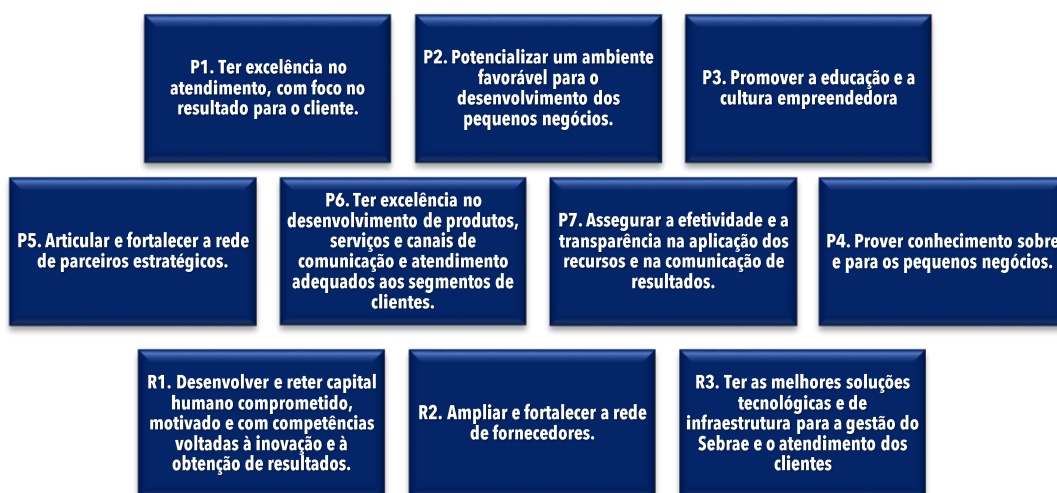
Fonte: Gerência de Inteligência Estratégica, 2016.

3.1.3. Descrição Sintética dos Objetivos do Exercício

3.1.3.1. Objetivos Estratégicos

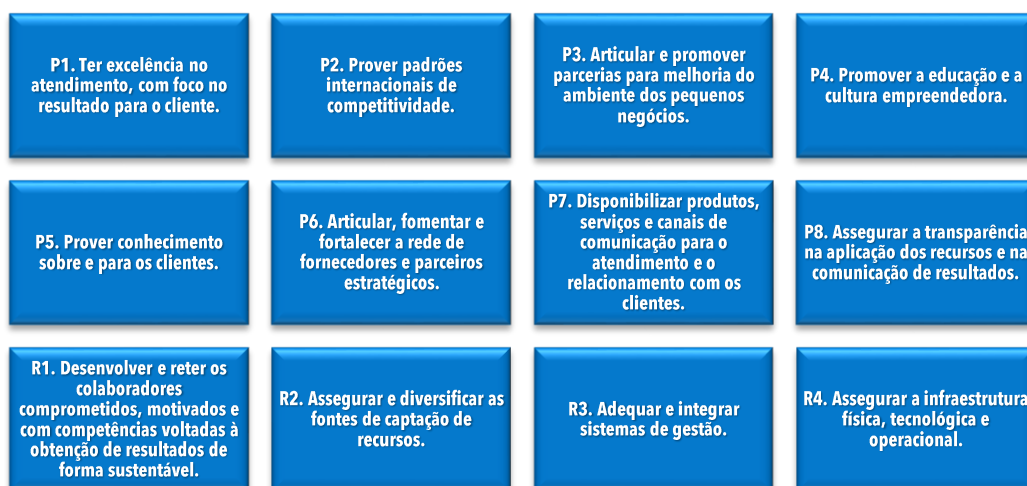
Os objetivos estratégicos propostos direcionam as ações do SEBRAE Mato Grosso, seus programas, projetos e atividades, com intuito de obter melhores resultados que beneficiaram os pequenos negócios durante o exercício de 2016. A seguir são apresentados os objetivos estratégicos nacionais na Figura 06 e os objetivos estratégicos locais na Figura 07.

Figura 06: Objetivos Estratégico do SEBRAE Nacional



Fonte: Gerência de Inteligência Estratégica, 2016.

Figura 07: Objetivos Estratégico do SEBRAE Mato Grosso

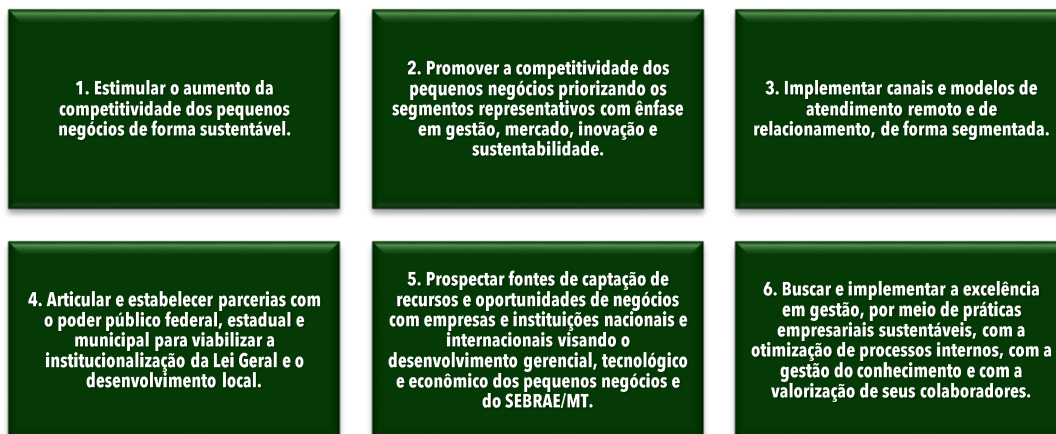


Fonte: Gerência de Inteligência Estratégica, 2016.

3.1.3.2. Prioridades Estratégicas Locais

As prioridades estratégicas locais são as escolhas que indicam o foco de atuação do SEBRAE em determinados setores econômicos, regiões do Estado, segmentos de clientes ou em relação à sua gestão, cujos resultados contribuirão para o alcance dos Objetivos Estratégicos no período do PPA. A Figura 08 apresenta as prioridades estratégicas locais.

Figura 08: Prioridades Estratégicas Locais do SEBRAE Mato Grosso



Fonte: Gerência de Inteligência Estratégica, 2016.

3.1.4. Estágio de Implementação do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico do SEBRAE Mato Grosso foi norteado pelo direcionamento estratégico do Sistema SEBRAE, com vistas ao PPA 2016-2019. Considerando que durante o segundo semestre de 2015, o Sistema SEBRAE passou por algumas incertezas como contingenciamento de recursos pelo Governo Federal, por mudanças em seu quadro diretivo, e ainda pelo redirecionamento de estratégias nacionais.

Nesse contexto foram elencadas e implementadas diversas iniciativas no decorrer do exercício de 2016, como: a) a revisão da estrutura organizacional com a extinção e criação de novas unidades e novas atribuições técnicas; b) programa de formação de facilitadores com repasse de metodologias do portfólio SEBRAE e a preparação para atendimento ao cliente; c) monitoramento da execução dos projetos e atividades, por meio do BI – *Business Intelligence*, para tomada de decisão; d) avaliação mapeamento de informações de mercado sobre os territórios de atuação para produção de conteúdo de inteligência de mercado; e) reuniões de estratégia com participação de gerentes e diretores; f) acompanhamento da gestão dos projetos com avaliação do gerenciamento; g) implantação da usina de energia fotovoltaica; h) modernização do ambiente de tecnologia da informação e comunicação (TIC); i) aproximação com cliente por meio de pesquisas e plataformas de atendimento remoto; entre outras.

3.1.5. Vinculação do PPA do SEBRAE com as Competências Institucionais

Durante o processo de elaboração do PPA, os **projetos** são vinculados aos objetivos estratégicos nacionais, aos objetivos estratégicos locais, e as prioridades estratégicas locais; e as **atividades** são vinculadas aos macroprocessos locais. As tabelas a seguir apresentam as vinculações dos recursos do SEBRAE Mato Grosso as estratégias de atuação.

Tabela 01: Vinculação do Orçamento com os Objetivos Estratégicos Nacionais (R\$)

Estratégia Objetivo Nacional	Previsto Original	Previsto Ajustado	Total Executado	% Executado Original	% Executado Ajustado	% Participação
Não Informado	42.057.973	47.075.085	45.304.388	107,7%	96,2%	62,0%
P1 - Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.	19.841.629	25.717.973	22.250.975	112,1%	86,5%	30,4%
P2 - Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios.	2.918.720	2.342.169	2.148.031	73,6%	91,7%	2,9%
P3 - Promover a educação e a cultura empreendedora	0	382.500	371.455	0,0%	97,1%	0,5%
P4 - Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios.	998.180	998.180	997.120	99,9%	99,9%	1,4%
P5 - Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos.	100.000	819	0	0,0%	0,0%	0,0%
P6 - Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes.	200.000	200.000	156.312	78,2%	78,2%	0,2%
R3 - Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do Sebrae e para o atendimento dos clientes.	3.300.000	2.250.000	1.864.858	56,5%	82,9%	2,6%
Total	69.416.502	78.966.726	73.093.140	105,3%	92,6%	100,0%

Fonte: SME, 2016. Fotografia: PPA 2016-2019, dezembro.

Tabela 02: Vinculação do Orçamento com os Objetivos Estratégicos Locais (R\$)

Estratégia Objetivo Local	Previsto Original	Previsto Ajustado	Total Executado	% Executado Original	% Executado Ajustado	% Participação
Não Informado	42.057.973	47.075.085	45.304.388	107,7%	96,2%	62,0%
P1. Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.	19.541.629	25.317.973	21.896.819	112,1%	86,5%	30,0%
P2. Prover padrões internacionais de competitividade.	300.000	400.000	354.157	118,1%	88,5%	0,5%
P3. Articular e promover parcerias para melhoria do ambiente dos pequenos negócios.	2.918.720	2.342.169	2.148.031	73,6%	91,7%	2,9%
P4. Promover a educação e a cultura empreendedora.	0	382.500	371.455	0,0%	97,1%	0,5%
P5. Prover conhecimento sobre e para os clientes.	998.180	998.180	997.120	99,9%	99,9%	1,4%
P6. Articular, fomentar e fortalecer a rede de fornecedores e parceiros estratégicos.	100.000	819	0	0,0%	0,0%	0,0%
P7. Disponibilizar produtos, serviços e canais de comunicação para o atendimento e o relacionamento com os clientes.	200.000	200.000	156.312	78,2%	78,2%	0,2%
R4. Assegurar a infraestrutura física, tecnológica e operacional.	3.300.000	2.250.000	1.864.858	56,5%	82,9%	2,6%
Total	69.416.502	78.966.726	73.093.140	105,3%	92,6%	100,0%

Fonte: SME, 2016. Fotografia: PPA 2016-2019, dezembro.

O projeto vinculado ao objetivo estratégico local P5 e ao objetivo estratégico nacional P6, foi de Encadeamento Produtivo Multiâncora da Cadeia Produtiva de Alimentação, na Região de Lucas do Rio Verde, sendo que as empresas âncoras optaram posteriormente em não participar do projeto em função do cenário econômico e de incertezas do país.

Tabela 03: Vinculação do Orçamento com as Prioridades Estratégicas Locais (R\$)

Estratégia Prioridade Estratégica Local	Previsto Original	Previsto Ajustado	Total Executado	% Executado Original	% Executado Ajustado	% Participação
Não Informado	46.656.153	51.105.765	49.148.008	105,3%	96,2%	67,2%
PE1. Articular e estabelecer parcerias com o poder público federal, estadual e municipal para viabilizar a institucionalização da Lei Geral e o desenvolvimento local.	2.918.720	2.342.169	2.148.031	73,6%	91,7%	2,9%
PE2. Buscar e implementar a excelência em gestão, por meio de práticas empresariais sustentáveis, com a otimização de processos internos, com a gestão do conhecimento e com a valorização de seus colaboradores.	300.000	300.000	0	0,0%	0,0%	0,0%
PE3. Estimular o aumento da competitividade dos pequenos negócios de forma sustentável.	10.323.355	15.425.104	13.487.087	130,6%	87,4%	18,5%
PE4. Implementar canais e modelos de atendimento remoto e de relacionamento, de forma segmentada.	770.000	904.049	662.614	86,1%	73,3%	0,9%
PE5. Promover a competitividade dos pequenos negócios priorizando os segmentos representativos com ênfase em gestão, mercado, inovação e sustentabilidade.	8.348.274	8.888.820	7.647.399	91,6%	86,0%	10,5%
PE6. Prospectar fontes de captação de recursos e oportunidades de negócios com empresas e instituições nacionais e internacionais visando o desenvolvimento gerencial, tecnológico e econômico dos pequenos negócios e do SEBRAE/MT.	100.000	819	0	0,0%	0,0%	0,0%
Total	69.416.502	78.966.726	73.093.140	105,3%	92,6%	100,0%

Fonte: SME, 2016. Fotografia: PPA 2016-2019, dezembro.

O projeto vinculado a prioridade PE2 foi de Modernização dos Processos Internos do SEBRAE/MT, e sua não execução deve-se a revisão da estrutura organizacional com a extinção e criação de novas unidades e novas atribuições técnicas, pois foi um ano de ajustes. No entanto, alguns processos foram implementados pela equipe interna ou realizadas em outras iniciativas, como: o pré-comprometimento de despesas, automação da solicitação de compras, e-commerce, automação do processo de avaliação de impacto das ações educacionais, e o processo de ajuda de custos para consultores terceirizados.

Ao PE4, foram vinculados os projetos da Central de Relacionamento 0800 SEBRAE/MT e SEBRAE Digital – MT. A Central 0800 teve redução no valor previsto da execução em função da redução do número de atendentes nas estações de atendimento, passando de dezesseis atendentes (oito pela manhã e oito pela tarde) para dez atendentes (cinco pela manhã e cinco a tarde). No caso

do SEBRAE Digital houve atraso na entrega de alguns módulos da solução, o que comprometeu a realização da campanha de comunicação do novo portal e do e-commerce. O PE6 refere-se à vinculação do Encadeamento Produtivo Multiâncora o qual já foi comentado anteriormente.

Tabela 04: Vinculação do Orçamento com os Macroprocessos Locais (R\$)

Estratégia Macroprocesso Local	Previsto Original	Previsto Ajustado	Total Executado	% Executado Original	% Executado Ajustado	% Participação
M1. Atendimento ao Mercado e Clientes	2.230.800	3.220.800	3.205.717	143,7%	99,5%	4,4%
M2. Gestão Administrativa	6.410.000	7.050.000	6.751.725	105,3%	95,8%	9,2%
M3. Gestão de Pessoas	27.484.000	32.002.058	30.766.330	111,9%	96,1%	42,1%
M4. Gestão de TIC	2.675.600	2.675.600	2.528.575	94,5%	94,5%	3,5%
M5. Gestão Estratégica	100.000	100.000	100.000	100,0%	100,0%	0,1%
M6. Gestão Financeira	900.000	1.800.000	1.782.658	198,1%	99,0%	2,4%
M7. Potencializar Ambiente Favorável aos Pequenos Negócios	173.557	226.627	169.383	97,6%	74,7%	0,2%
Não informado	29.442.545	31.891.641	27.788.751	94,4%	87,1%	38,0%
Total	69.416.502	78.966.726	73.093.140	105,3%	92,6%	100,0%

Fonte: SME, 2016. Fotografia: PPA 2016-2019, dezembro.

O macroprocesso M7 está vinculado às realizações da atividade de articulação institucional, Gestão de Redes de Tecnologia e Inovação em Mato Grosso, o qual teve baixa execução dos recursos previstos em virtude da baixa execução por parte das entidades parceiras, o que impactou no desembolso dos valores.

3.2. Formas e Instrumentos de Monitoramento da Execução e Resultados

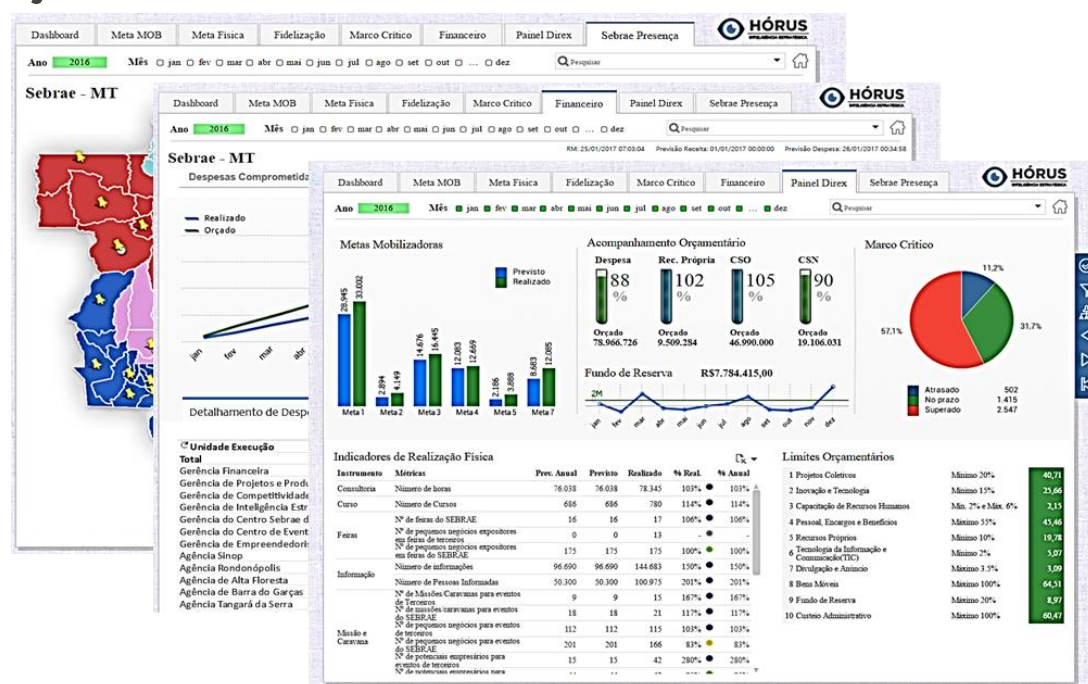
Em 2016 foi implementado modelo composto por alguns instrumentos para o monitoramento da execução e resultados do SEBRAE Mato Grosso. O modelo compreende a realização de reuniões de monitoramento com Gerentes e Rede de Apoio GEOR, reuniões de estratégia com participação de Gerentes e Diretores, e as reuniões do Conselho Deliberativo Estadual (CDE), todas com registros em ata, com calendário pré-definido mensalmente.

Contudo, o acompanhamento da execução e resultados não se limita apenas a reuniões de monitoramento e de estratégia. Ainda ocorre o acompanhamento por meio dos sistemas informatizados, além do monitoramento pelos comitês internos (metas mobilizadoras, metas de equipes, segurança da informação, avaliação dos projetos, entre outros), reuniões de gestores de projetos, das unidades organizacionais e feedbacks. Todos estes monitoramentos visam reduzir os riscos e/ou mitigá-los, além de contribuir com a execução bem-sucedida e efetivação de resultados.

A reunião de monitoramento com gerentes (RMG), tem como principal objetivo acompanhar a execução dos projetos previstos no PPA vigente, com encaminhamento de medidas de gestão

para aqueles com baixa execução e o compartilhamento de lições aprendidas. Ressalta-se que nesta reunião é utilizada a ferramenta de *Business Intelligence* – BI, denominado Hórus Monitoramento, que foi implementada em 2016. O Hórus apresenta a execução das metas físicas, despesas financeiras, limites orçamentários, marcos críticos, metas mobilizadoras, metas por instrumentos de atendimento, atuação geográfica nos territórios, sendo que sua análise é feita pelos indicadores operacionais, por Agências e por Gerências. A Figura 09 apresenta os painéis de monitoramento do Hórus.

Figura 09: Painéis de Monitoramento do Hórus.



Fonte: Gerencia de Inteligência Estratégica, 2016.

O uso do Hórus foi importante não só para o monitoramento da execução dos projetos e atividades como também para auxiliar a gestão dos processos financeiros (compras e pagamentos) e gestão de pessoas (cadastro, competências, jornada, benefícios e financeiro). Outro ponto importante foi o uso para correção de informações e registros realizados.

Além do Hórus, o SEBRAE Mato Grosso utiliza para o monitoramento o SGE - Sistema de Gestão Estratégica, ferramenta que informatiza todo ciclo de gestão dos projetos e atividades, de acordo com a metodologia GEOR; e o SME - Sistema de Monitoramento Estratégico, ferramenta que consolida informações dos sistemas corporativos:

- SGE (PPA e Orçamento)
- SiacWeb (Metas de Atendimento)
- RM (Execução Financeira)

A Figura 10 apresenta os painéis de monitoramento do SME3.0.

Figura 10: Painéis de Monitoramento do SME3.0.



Fonte: Gerência de Inteligência Estratégica, 2016.

A reunião de estratégia tem como principal objetivo alinhar estratégias de atuação do SEBRAE Nacional e do SEBRAE Mato Grosso, análise de temas prioritários para o cumprimento do planejamento estratégico do exercício, acompanhamento dos resultados institucionais e deliberação de providências por parte da Diretoria Executiva (DIREX) com a equipe técnica.

3.3. Desempenho Orçamentário

O Plano Plurianual 2016/2019 e o Orçamento para o exercício de 2016 do SEBRAE Mato Grosso foi aprovado por meio da Resolução CDE nº 04, de 05 de novembro de 2015; e também pela Resolução CDN nº 269 de 26 de novembro de 2015.

O desempenho orçamentário, por iniciativa do SEBRAE Mato Grosso, está apresentado na Tabela 05, por atividade (articulação institucional, gestão operacional e suporte a negócios) e por projeto (articulação institucional, atendimento, construção e reformas, gestão operacional e desenvolvimento de produtos e serviços) com as principais rubricas colocadas no orçamento previsto e executado no exercício de 2016.

Tabela 05: Orçamento previsto e executado por tipologia da iniciativa 2016 (R\$)

Tipologia da Iniciativa	Valor de Despesa Orçado - Original (a)	Valor de Despesa Orçado - Ajustado (b)	Valor de Despesa Executado (c)	Varição % Δ (b/a)	Execução % Δ (c/b)
Atividade	39.973.957,00	47.075.085,00	45.304.388,42	18%	96%
Articulação Institucional	173.557,00	226.627,00	169.382,84	31%	75%
Gestão Operacional	15.937.400,00	17.785.458,00	16.910.670,97	12%	95%
Suporte a Negócios	23.863.000,00	29.063.000,00	28.224.334,61	22%	97%
Projeto	29.442.545,00	31.891.641,00	27.788.751,16	8%	87%
Articulação Institucional	692.550,00	600.851,00	515.372,47	-13%	86%
Atendimento	21.536.600,00	22.221.487,00	19.169.786,25	3%	86%
Construção e Reformas	3.000.000,00	1.950.000,00	1.864.857,71	-35%	96%
Gestão Operacional	1.531.543,00	1.731.543,00	1.343.070,01	13%	78%
Desenvolvimento de Produtos e Serviços	2.681.852,00	5.387.760,00	4.895.664,72	101%	91%
Total Geral	69.416.502,00	78.966.726,00	73.093.139,58	14%	93%

Fonte: SME, 2016. Fotografia: PPA 2016-2019, dezembro.

Observa-se que mesmo em um período de incertezas no ambiente socioeconômico, de baixa atividade empresarial e também por parcerias que não se viabilizaram, o SEBRAE Mato Grosso encerrou o exercício de 2016 com a execução orçamentária dentro das expectativas. O detalhamento para cada grupo de iniciativas, projetos e atividades, será apresentado no item que se refere ao desempenho operacional deste relatório.

Outra análise orçamentária é sobre os limites orçamentários apresentados na Tabela 06. O Conselho Deliberativo Nacional (CDN) estabelece os parâmetros de limites e condições para que seja feita a alocação dos recursos orçamentários do Sistema SEBRAE no documento "Diretrizes para a Elaboração do Plano Plurianual 2016/2019 e Orçamento 2016".

Tabela 06: Limites Orçamentários Alcançados em 2016 (%)

Limites Orçamentários (%)	Limite	Base de Cálculo	Valor Executado	%	Situação
Projetos Coletivos Min: 20%	Min: 3.833.977	19.169.886,00	7.804.063,00	41%	OK
Inovação e Tecnologia Min: 15%	Min: 3.712.546	24.750.306,28	6.349.939,00	26%	OK
Capacitação de Recursos Humanos Min: 2% Max: 6%	Min: 586.778 Max: 1.760.334	29.338.898,89	631.123,00	2%	OK
Pessoal, Encargos e Benefícios Max: 55%	Max: 35.496.845	64.539.717,83	29.338.899,00	46%	OK
Divulgação, Anúncio, Publicidade e Propaganda Max: 3,5%	Max: 2.915.979	(86.751.141 – 4.000.000)	2.554.672,00	3%	OK
Bens Móveis Max: 100%	Max: 1.979.327	(0,00+(0,03*(83.313.673-0,00-17.286.798-0,00-0,00-49.299)))	1.277.006,00	65%	OK
Custeio Administrativo Utilização Max: 100%	Max: 19.195.588	((4.664.976/12*12,00)+14.530.611,68)	9.023.470,00	47%	OK
Recursos da Contribuição Social Min: 10%	Min: 5.000.911	(49.195.438,15+813.668,00)	9.889.711,00	20%	Isento
Tecnologia da Informação e da Comunicação Min: 2%	Min: 1.000.182	(49.195.438,15+813.668,00-0,00-0,00)	2.537.067,00	5%	OK
Fundo de Reserva Max: 20%	Max: 17.350.228	86.751.141,00	7.784.415,00	9%	OK

Fonte: SME, 2016. Fotografia: PPA 2016-2019, dezembro.

Destaca-se que o SEBRAE Mato Grosso executou o orçamento do exercício de 2016 respeitando todos os limites orçamentários previstos e que as informações orçamentárias do exercício possuem 100% de compatibilidade com as informações contábeis, nas despesas e receitas apresentadas a seguir.

3.3.1. Execução Descentralizada com Transferência de Recursos

A base de informação para os registros contábeis de transferência de recursos foi fornecida pela Gerência de Finanças do SEBRAE Mato Grosso, o qual realiza essa modalidade de operação por meio de convênios. Abaixo, a Tabela 07 apresenta-se o demonstrativo consolidado dos convênios vigentes e executados durante o exercício de 2016.

Tabela 07: Demonstrativo Consolidado dos Recursos de Convênio 2016

Saldo Contábil	Previsto 2016	Executado 2016	Saldo a Executar
Exercícios Anteriores	229.729,93	229.729,93	0,00
Exercício Atual	465.000,00	175.848,66	289.151,34

Fonte: Gerência de Finanças, posição 31/12/2016.

O Quadro 03 apresenta o detalhamento da execução dos convênios nos anos 2015-2016, com sua respectiva numeração, parceiro, objeto, situação, e valor previsto, liberado e executado.

Tabela 08: Detalhamento dos Recursos de Convênio 2015-2016

<p>Número do Convênio: 003/2015</p> <p>Parceiro: BPW - Associação de Mulheres de Negócios</p> <p>Objeto: 13º Março é Mulher - Solenidade de Entrega do Prêmio SEBRAE Mulher de Negócios e Mérito BPW</p> <p>Situação: Encerrado</p> <p>Valor do Convênio: R\$ 20.790,00</p> <p>Valor Liberado 2015: R\$ 20.790,00</p> <p>Valor Executado 2015: R\$ 20.790,00</p> <p>Valor Executado 2016: R\$ 0,00</p> <p>Saldo Contábil: R\$ 0,00</p>	<p>Número do Convênio: 006/2015</p> <p>Parceiro: Fundação Pantanal</p> <p>Objeto: Incentivo para captação de eventos e divulgação dos destinos turísticos da grande Cuiabá e Região</p> <p>Situação: Encerrado</p> <p>Valor do Convênio: R\$ 24.000,00</p> <p>Valor Liberado 2015: R\$ 14.000,00</p> <p>Valor Executado 2015: R\$ 12.000,00</p> <p>Valor Executado 2016: R\$ 2.000,00</p> <p>Saldo Contábil: R\$ 0,00</p>
<p>Número do Convênio: 010/2015</p> <p>Parceiro: SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural</p> <p>Objeto: Realizar o Programa Negócio Certo Rural que contempla o desenvolvimento de competências empreendedoras e contribui para melhoria da gestão da propriedade rural por meio da capacitação</p> <p>Situação: Em Andamento</p> <p>Valor do Convênio: R\$ 1.125.000,00</p> <p>Valor Liberado 2015: R\$ 375.000,00</p> <p>Valor Liberado 2016: R\$ 375.000,00</p> <p>Valor Executado 2015: R\$ 202.109,27</p> <p>Valor Executado 2016: R\$ 321.091,99</p> <p>Saldo Contábil: R\$ 226.798,74</p>	<p>Número do Convênio: 012/2015</p> <p>Parceiro: Associação Junior Achievement</p> <p>Objeto: Programas Junior Achievement em Mato Grosso, tendo como objetivo despertar o espírito empreendedor dos jovens ainda na escola no município de Rondonópolis</p> <p>Situação: Encerrado</p> <p>Valor do Convênio: R\$ 12.500,00</p> <p>Valor Liberado 2015: R\$ 12.500,00</p> <p>Valor Executado 2015: R\$ 0,00</p> <p>Valor Executado 2016: R\$ 12.500,00</p> <p>Saldo Contábil: R\$ 0,00</p>

Nota: Continuação na página 36.

Tabela 08: Detalhamento dos Recursos de Convênio 2015-2016 (Continuação)

<p>Número do Convênio: 014/2015</p> <p>Parceiro: Prefeitura Municipal de Campo Verde</p> <p>Objeto: Formalização do apoio ao Projeto de Implantação e Certificação do CERNE (Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos) 01, apresentado pela Prefeitura Municipal de Campo Verde - MT (Incubadora SUCESSO), referente ao Edital SEBRAE / ANPROTEC - 01/2015, do SEBRAE</p> <p>Situação: Em Andamento</p> <p>Valor do Convênio: R\$ 190.000,00</p> <p>Valor Liberado 2015: R\$ 30.000,00</p> <p>Valor Executado 2015: R\$ 0,00</p> <p>Valor Executado 2016: R\$ 30.000,00</p> <p>Saldo Contábil: R\$ 0,00</p>	<p>Número do Convênio: 015/2015</p> <p>Parceiro: ARCA MULTINCUBADORA</p> <p>Objeto: Formalização do apoio ao Projeto de Certificação do CERNE (Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos) 01 e a Implantação e Certificação do CERNE (Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos) 02, apresentado pela ARCA MULTINCUBADORA, referente ao Edital SEBRAE / ANPROTEC-01/2015, do SEBRAE</p> <p>Situação: Em Andamento</p> <p>Valor do Convênio: R\$ 260.000,00</p> <p>Valor Liberado 2015: R\$ 0,00</p> <p>Valor Liberado 2016: R\$ 30.000,00</p> <p>Valor Executado 2015: R\$ 0,00</p> <p>Valor Executado 2016: R\$ 0,00</p> <p>Saldo Contábil: R\$ 30.000,00</p>
<p>Número do Convênio: 016/2015</p> <p>Parceiro: IGEOS - Instituto Tecnológico de Gestão Estratégica e Organização Social Sustentável</p> <p>Objeto: Formalização do apoio ao Projeto de Implementação, aplicação e manutenção das práticas-chave do nível de maturidade CERNE (Centro de Ref. para Apoio a Novos Empreendimentos) 01, apresentado pelo Instituto Tecnológico de Gestão Estratégica e Organização Social Sustentável - IGEOS, referente ao Edital SEBRAE / ANPROTEC - 01/2015, do SEBRAE</p> <p>Situação: Em Andamento</p> <p>Valor do Convênio: R\$ 229.820,00</p> <p>Valor Liberado 2015: R\$ 40.000,00</p> <p>Valor Liberado 2016: R\$ 60.000,00</p> <p>Valor Executado 2015: R\$ 27.660,80</p> <p>Valor Executado 2016: R\$ 39.986,60</p> <p>Saldo Contábil: R\$ 32.352,60</p>	

Fonte: Gerência de Finanças, posição 31/12/2016.

Os dados demonstram que no ano de 2016 o SEBRAE Mato Grosso não firmou convênios de transferência de recursos, tendo apenas convênios em andamento assinados no ano de 2015. Ressalta-se que o SEBRAE Mato Grosso, enquanto concedente, busca promover a melhoria contínua nos procedimentos e fluxos de gestão dos recursos transferidos a outras instituições. Neste sentido, adota a Instrução Normativa 12.14/05-02 para o acompanhamento da execução dos convênios.

A Instrução Normativa 12.14/05-02 prevê o comitê técnico com a função de realizar a análise técnica, financeira e operacional do projeto e/ou plano de trabalho com base nos requisitos previstos na IN supracitada, devendo emitir parecer para continuidade do processo com análise jurídica e posterior autorização da Diretoria Executiva. O Comitê foi designado por meio da Portaria SUP N. 58/2016 de 28/09/2016, composto por 02 (dois) colaboradores das seguintes áreas: Gerência de Inteligência Estratégica, Núcleo de Contabilidade e Núcleo de Convênios.

3.3.2. Informações sobre a realização das receitas

A Tabela 09 demonstra os valores previsto original e ajustado e o valor executado das contas de receitas orçamentárias do SEBRAE Mato Grosso no exercício de 2016, com o percentual de execução em relação ao valor previsto original e ao ajustado de cada natureza.

Tabela 09: Detalhamento dos Recursos de Receita (R\$ mil)

Receitas	Prevista no Ano Original (a)	Prevista no Ano Ajustado (b)	Prevista no Ano % Δ (b/a)	Executada (c)	Executada % (c/a)	Executada % (c/b)
Receitas Correntes	70.015	81.264	16,1%	81.829	116,9%	100,7%
Contribuição Social Ordinária - CSO	46.990	46.990	0,0%	49.195	104,7%	104,7%
CSO - Saldo Exercício Anterior	630	814	29,1%	814	129,1%	100,0%
CSO - Ressarcimentos	0	0	0,0%	0	0,0%	0,0%
CS do Sebrae/NA - Aprovada	11.664	19.106	63,8%	17.287	148,2%	90,5%
CS do Sebrae/NA - Proposta	0	0	0,0%	0	0,0%	0,0%
Convênios com Sebrae/NA	0	0	0,0%	0	0,0%	0,0%
Convênios com Parceiros	935	231	-75,3%	170	18,2%	73,6%
Aplicações Financeiras	2.000	4.600	130,0%	4.624	231,2%	100,5%
Empresas Beneficiadas	7.796	9.509	22,0%	9.720	124,7%	102,2%
Outras Receitas	0	14	0,0%	20	0,0%	141,6%
Déficit Corrente	0					
Receitas de Capital	1.487	1.487	0,0%	1.487	100,0%	100,0%
Alienação de Bens	0	0	0,0%	0	0,0%	0,0%
Operações de Crédito	1.487	1.487	0,0%	1.487	100,0%	100,0%
Saldo Financeiro de Exercícios Anteriores	5.500	4.000	-27,3%	0	0,0%	0,0%
Receitas Totais	77.002	86.751	12,7%	83.316	108,2%	96,0%
Déficit Total	0					
Total Geral Receitas	77.002	86.751	12,7%	83.316	108,2%	96,0%

Fonte: SME, 2016. Fotografia: PPA 2016-2019, Balanço Orçamentário, 31 de janeiro de 2017.

Justificativas de variações de 15% no período, apresentadas na Tabela 09:

- **CSO (Contribuição Social Ordinária) - Saldo Exercício Anterior:** Incorporação de R\$ 183.372,00, referente ao excedente da arrecadação do 3º e 4º trimestres de 2015.
- **CS do Sebrae/NA - Aprovada:** Inclusão de novas iniciativas durante a vigência do Orçamento de 2016 como: SEBRAETec (R\$ 1.500.000,00), Centro SEBRAE de Sustentabilidade (R\$ 2.500.000,00), Projeto Piloto de Eficiência Energética e Energia Renovável do SEBRAE/MT - Fase II (R\$ 1.230.000,00), Encadeamento Produtivo Votorantim (R\$ 105.000,00), Encadeamento Produtivo COMAJUL (R\$ 160.000,00), dentre outros saldos de recursos provenientes de projetos do exercício de 2015 incorporados em 2016.

- **Convênios com Parceiros:** Houve a descontinuidade de iniciativas com Governo do Estado de Mato Grosso: Fortalecimento da Rede de Agentes de Desenvolvimento em Mato Grosso (R\$ 360.000,00) e Promoção dos Centros de Atendimento Empresarial em Mato Grosso (R\$ 450.000,00). Houveram ainda execuções de convênios não previstos.
- **Aplicações Financeiras:** A variação positiva nos valores de rendimento de recursos foi motivada pela manutenção dos recursos recebidos em contas de aplicação financeira, referente a recursos recebidos através da CSO, CSO - Saldo e CSN, que permaneceram em conta durante a sua não utilização.
- **Empresas Beneficiadas:** A variação positiva ocorreu pelo aumento da demanda dos clientes pelas soluções do SEBRAE/MT em momento de recessão econômica, além do aumento de locação de espaço para eventos no Centro de Eventos do Pantanal.
- **Outras Receitas:** Referente à recuperações e restituições e variações monetárias ativas do exercício de 2016.

3.3.3. Informações sobre a execução das despesas

A Tabela 09 demonstra os valores previsto original e ajustado e o valor executado das contas de despesas orçamentárias do SEBRAE Mato Grosso no exercício de 2016, com o percentual de execução em relação ao valor previsto original e ao ajustado de cada natureza.

Tabela 10: Detalhamento dos Recursos de Despesas (R\$ mil)

Despesas	Prevista no Ano Original (a)	Prevista no Ano Ajustado (b)	Prevista no Ano % (b/a)	Executada (c)	Executada % (c/a)	Executada % (c/b)
Despesas Correntes	67.939	75.278	10,8%	69.590	102,4%	92,4%
Pessoal, Encargos e Benefícios	26.320	30.479	15,8%	29.339	111,5%	96,3%
Serviços Profissionais e Contratados	27.792	25.692	-7,6%	21.170	76,2%	82,4%
Demais Despesas Operacionais	12.571	16.704	32,9%	16.643	132,4%	99,6%
Encargos Diversos	707	1.908	169,8%	1.972	279,0%	103,4%
Transferências	549	495	-9,8%	465	84,8%	93,9%
Superávit Corrente				12.239		
Despesas de Capital	1.477	3.689	149,7%	3.503	237,1%	95,0%
Investimentos / Outros	1.133	3.390	199,1%	3.196	282,1%	94,3%
Amortização de Empréstimos	344	299	-13,1%	307	89,2%	102,6%
Fundo de Reserva	7.586	7.784	2,6%	0	0,0%	0,0%
Despesas Totais	77.002	86.751	12,7%	73.093	94,9%	84,3%
Superávit Total				10.223		
Total Geral Despesas	77.002	86.751	12,7%	83.316	108,2%	96,0%

Fonte: SME, 2016. Fotografia: PPA 2016-2019, Balanço Orçamentário, 31 de janeiro de 2017.

Justificativas de variações de 15% no período, apresentadas na Tabela 10:

- **Demais Despesas Operacionais:** Despesas Operacionais proporcionais à geração de contrapartida financeira de empresas beneficiadas, por exemplo: serviços de locação de equipamentos e serviços terceirizados vinculados a locação de espaço do Centro de Eventos. Nesta rubrica também abrangem despesas com deslocamento referente à realização das missões técnicas, e despesas operacionais do SEBRAE/MT (divulgação, aluguéis de espaços para Agências e Postos de Atendimento, materiais de consumo, água, energia) para atingir o nosso público-alvo.
- **Encargos Diversos:** A variação positiva está relacionada ao aumento da geração de contrapartida financeira de empresas beneficiadas, em que houve um excesso de demanda por parte dos clientes do SEBRAE/MT às nossas soluções. Esta demanda provocou aumento da despesa com ISSQN e despesa com Imposto de Renda sobre aplicação financeira, dentre outras despesas de encargos diversos.
- **Investimentos / Outros:** Realização do Projeto Piloto de Eficiência Energética e Energia Renovável do SEBRAE/MT - Fase II e Construção da Sede no município de Cáceres.

3.4. Execução Física e Financeira das ações da Lei Orçamentária Anual de Responsabilidade da Unidade Prestadora de Contas

O Sebrae é um Serviço Social Autônomo, constituído sob a forma de entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, desvinculado da entidade da administração pública, por força da Lei 8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto 99.570, de 09 de outubro de 1990. Suas atividades não possuem relação com a execução física e financeira da Lei Orçamentária Anual, de forma que esse item não se enquadra no Relatório de Gestão.

3.5. Desempenho Operacional

A estratégia de atuação do SEBRAE está fundamentada em seu PPA em um conjunto de programas, projetos e atividades das quais as estratégias são executadas. A tipologia varia de acordo com suas características de gestão, forma de abordagem, escopo e heterogeneidade do público-alvo. A seguir serão apresentadas as características de cada uma das tipologias, conforme definido pelo "Manual de Programas Projetos e Atividades - Versão 2016".

Programa compreende um conjunto de projetos relacionados entre si, de forma a potencializar o alcance de resultados que não seriam obtidos caso fossem executados de forma isolada. Os projetos que atendem a um programa podem ser de tipologias diferentes, com entregas e resultados diferentes, mas todos contribuindo para o alcance de um objetivo maior. Pode ser



estadual, quando for composto por projetos de um único SEBRAE/UF, regional, quando envolver projetos de um grupo de SEBRAE/UF, ou nacional, quando envolver projetos nos SEBRAE/UF, sob a coordenação do SEBRAE/NA e aprovado pela Diretoria Executiva do SEBRAE/NA.

Projeto é o conjunto de ações inter-relacionadas, coordenadas e orientadas para o alcance de resultados, único e singular, com início e fim determinados, que utiliza recursos e competências e é conduzido por pessoas, visando atingir objetivos predefinidos. Para uma melhor execução das estratégias utilizadas pelo Sistema SEBRAE os projetos são construídos em dois diferentes tipos – Atendimento e Interno. Os tipos de projeto são classificados em tipologias, que orientam como o SEBRAE organiza as suas iniciativas.

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

Os **Projetos Internos** são projetos executados pelo SEBRAE para a melhoria do ambiente legal, criação de soluções para os clientes ou para a gestão dos recursos necessários à operação do SEBRAE Mato Grosso. Importante ressaltar que esses projetos não são destinados para o atendimento de clientes. Esses projetos são estruturados em quatro tipologias:

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

Atividade é o conjunto de ações permanentes relacionadas à gestão do Sistema SEBRAE, que contribuam para o funcionamento e a melhoria do desempenho da Instituição. As atividades são classificadas em três tipologias:

- a) **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 a imagem do Sistema SEBRAE.



- b) **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 (agências) situadas fora do edifício-sede do SEBRAE.
- c) **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 Investimentos Financeiras.

3.5.1. Metas Mobilizadoras

Esses indicadores referem-se a resultados considerados prioritários no âmbito do PPA e possuem metas, cujo alcance está atrelado ao recebimento de uma parcela da remuneração variável por parte dos colaboradores. Essas metas são as que recebem a denominação de Metas Mobilizadoras. Além das metas mobilizadoras o Sistema SEBRAE tem como indicador de desempenho a taxa de pequenos negócios atendidos. A Tabela 11 apresenta o desempenho das Metas Mobilizadoras e a Tabela 12 apresenta a Taxa de Pequenos Negócios Atendidos.

Tabela 11: Execução das Metas Mobilizadoras 2016

Nº	Metas Mobilizadoras	Previsto 2016	Executado 2016	% Executado 2016
1	Nº de Pequenos Negócios Atendidos	28.945	33.057	114,30 %
2	Nº de Pequenos Negócios atendidos com soluções específicas de inovação	2.894	4.142	143,10 %
3	Nº de Microempreendedores Individuais (MEI) Atendidos	14.676	16.528	112,60%
4	Nº de Microempresas (ME) Atendidas	12.083	12.639	104,60%
5	Nº de Empresas de Pequeno Porte (EPP) Atendidas	2.186	3.890	178,00%
6	Nº de municípios com políticas de desenvolvimento institucionalizadas	3	0	0,00 %
7	Taxa de Fidelização de Pequenos Negócios	30,00%	41,70%	-

Fonte: SME, 2016. Fotografia: PPA 2016-2019, dezembro.

Tabela 12: Taxa de Pequenos Negócios Atendidos 2016

Universo de Pequenos Negócios em 31/12/2016 (Público SEBRAE)	Nº de Pequenos Negócios Atendidos	Indicador Previsto	% de Pequenos Negócios Atendidos sobre o Universo de Empresas	% Realizado
193.324	33.057	15,0%	17,10%	117,90%

Fonte: Boletim SME, dezembro.

Nos dois indicadores o SEBRAE Mato Grosso conseguiu atingir as metas propostas e pactuadas. Contudo, argumenta-se que a Meta Mobilizadora 6 ainda está sendo apurada pelo SEBRAE Nacional, considerando as dificuldades em monitorar e realizar este indicador.

3.5.2. Metas de Atendimento

Os indicadores de resultados operacionais são utilizados para monitorar o desempenho da execução das ações de atendimento junto ao seu público-alvo. As métricas utilizadas para o monitoramento dos processos de atendimento são realizadas segundo instrumento de atendimento, indicando aquelas que são adotadas para fins de planejamento e as que são monitoradas durante a execução das ações. A Tabela 13 apresenta a execução das metas de atendimento por instrumento de atendimento e indicador monitorado no exercício de 2016.

Tabela 13: Execução das Metas de Atendimento 2016

Instrumento	Indicador	Previsto 2016	Executado 2016	% Executado 2016
Consultoria	Nº de Horas Aplicadas	76.038	78.358	103,10%
	Nº de Inscritos [À DISTÂNCIA]	4.285	9.584	223,70%
Curso	Nº de Inscritos [PRESENCIAL]	12.172	13.639	112,10%
	Nº de Realizações [PRESENCIAL]	686	703	102,50%
Feira	Nº de Pequenos Negócios Participantes	175	178	101,70%
	Nº de Realizações	16	17	106,20%
Informação	Nº de Pessoas Informadas	50.300	144.731	287,70%
	Nº de Realizações	96.690	144.717	149,70%
Missão / Caravana	Nº de Participantes [SEBRAE]	44	65	147,70%
	Nº de Pequenos Negócios Participantes [SEBRAE]	201	176	87,60%
	Nº de Realizações [SEBRAE]	18	21	116,70%
	Nº de Participantes [TERCEIROS]	15	57	380,00%
	Nº de Pequenos Negócios Participantes [TERCEIROS]	112	122	108,90%
	Nº de Realizações [TERCEIROS]	9	15	166,70%
Oficina	Nº de Participantes	5.941	7.486	126,00%
	Nº de Realizações	432	503	116,40%
Orientação	Nº de Realizações	53.079	64.841	122,20%
Palestra	Nº de Participantes	8.599	14.797	172,10%
	Nº de Realizações	507	588	116,00%
Rodada	Nº de Pequenos Negócios Participantes	67	65	97,00%
	Nº de Realizações	5	4	80,00%
Seminário	Nº de Participantes	2.146	4.613	215,00%
	Nº de Realizações	37	51	137,80%

Fonte: SME, 2016. Fotografia: PPA 2016-2019, dezembro.

A execução das iniciativas nacionais e as iniciativas locais serão apresentadas nos itens 3.5.3 e 3.5.4, respectivamente, deste relatório e serão abordadas as realizações e não realizações com as devidas justificativas quando houver.

3.5.3. Iniciativas Nacionais

As iniciativas nacionais são executadas pelo Sistema SEBRAE na forma de Programas Nacionais sendo uma estratégia de atendimento segmentada por tipologia do público do SEBRAE, com características distintas e padronizadas pelo SEBRAE Nacional, cujos recursos financeiros são transferidos aos estados. As soluções previstas nestes programas contribuem sobremaneira para o alcance dos resultados transformadores junto às empresas e ainda para contribuição no alcance das metas mobilizadoras e de atendimento. A aplicação dos recursos por programa nacional está apresentada na Tabela 14.

Tabela 14: Aplicação dos Recursos dos Programas Nacionais (R\$1,00)

Programa / Produto Nacional	Repasse Sebrae Nacional	Contrapartida		Total			Nº de Empresas Atendidas		
		CSO Previsto	Empresas	Previsto	Executado	%	Previsto	Realizado	%
ALI	93.552	-	15.000	108.552	96.060	88,5%	450	294	65,3%
Educação Empreendedora	517.366	-	-	517.366	497.475	96,2%	5.524	5.432	98,3%
Encadeamento Produtivo	265.000	66.000	140.000	471.000	101.748	21,6%	360	272	75,6%
Negócio a Negócio	692.705	-	-	692.705	692.705	100,0%	5.720	5.863	102,5%
SEBRAE Mais	248.525	7.880	-	256.405	238.733	93,1%	-	272	0,0%
SEBRAEtec	2.133.614	-	1.883.022	4.016.636	2.604.210	64,8%	757	844	111,5%

Fonte: SME, 2016. Fotografia: PPA 2016-2019, dezembro.

3.5.3.1. Encadeamento produtivo

Este programa tem como estratégia aumentar a competitividade das empresas por meio de relacionamentos cooperativos estabelecidos entre grandes companhias e pequenos negócios. Os projetos de encadeamento produtivo visam desenvolver e aprimorar a competência dos pequenos negócios para que tenham condições de realizar suas próprias mudanças e adicionar maior valor ao negócio, aumentando sua produtividade.

Ainda no final do exercício de 2015 foram iniciadas tratativas com grandes empresas, com apoio do SEBRAE Nacional para viabilizar novos projetos de Encadeamento Produtivo em três cadeias produtivas: Construção Civil, Leite e Alimentos. Destes, o último da Cadeia Produtiva de Alimentação não se viabilizou junto à empresa âncora. Os demais, Encadeamento Produtivo - Cadeia da Construção foi estruturado em parceria com a Votorantim; e o Encadeamento Produtivo da Cadeia Produtiva do Leite foi estruturado em parceria com a Cooperativa Mista Agropecuária de Juscimeira Ltda. (COMAJUL).

Ambos os projetos firmados, Votorantim e COMAJUL tiveram início das ações no final de 2016, envolvendo o lançamento do projeto juntamente com as empresas e produtores rurais beneficiados. O projeto com a Votorantim realizou em 2016 o total de 201 horas de consultoria

e 02 palestras, beneficiando um total de 35 microempresas e 30 empresas de pequeno porte. O projeto com a COMAJUL realizou 330 horas de consultoria, 03 missões técnicas e 03 palestras, beneficiando 285 produtores rurais da região de Juscimeira.

3.5.3.2. Negócio a Negócio

O Negócio a Negócio é uma estratégia de orientação empresarial de gestão básica e caracteriza-se pela visita de um Agente de Orientação Empresarial (AOE) à sede do empreendimento, não havendo a necessidade do empresário ter a iniciativa de buscar o SEBRAE ou de se deslocar até um de seus pontos de atendimento. O Negócio a Negócio também organiza as necessidades dos clientes e otimiza os recursos disponíveis para o atendimento presencial. O escopo do trabalho é realizado por meio da orientação presencial na empresa, de forma continuada, com intuito de criar relacionamento com os clientes atendidos pelo SEBRAE.

Para o alcance dos resultados pactuados no programa, foram mobilizados 36 profissionais, sendo: 23 Agentes de Orientação Empresarial, 03 Tutores terceirizados, 09 Gestores Regionais e 01 Gestor Estadual. Destaca-se que este ano foram envolvidos 04 Técnicos do quadro do SEBRAE Mato Grosso como tutores (Região Metropolitana da Capital, Cáceres, Confresa e Alta Floresta), sendo que eles, além de serem gestores tiveram a oportunidade de estar mais próximos dos AOE e principalmente dos clientes. Essa iniciativa proporcionou um contato direto entre a empresa atendida e o SEBRAE mantendo sempre o alinhamento com a gestão estadual e das estratégias locais, para tomada de decisão nos Projetos de Atendimento e nos Projetos de Desenvolvimento Econômico Territorial (DET) nas agências onde existe.

Todos os AOE possuem formação de nível superior o que é um diferencial do programa em Mato Grosso, sendo 63% com formação em áreas afins (Administração de Empresas, Ciências Econômicas e Contábeis) e 37% cursos relacionados às áreas de conhecimento do SEBRAE. Dos 30 AOS habilitados na metodologia do programa no Sistema de Gestão de Credenciados (SGC), apenas 23 agentes aceitaram as demandas de atendimento em 2016, os demais já exerciam outras atividades em outros projetos ou ainda por estarem em outras atividades pessoais.

Ao final de 2016 o programa atingiu resultados expressivos, tendo contribuído em 18,80% para o alcance dos atendimentos aos pequenos negócios (6.215 empresas), sendo que 25% foram junto aos microempreendedores individuais e 14,4% junto a microempresas. Os atendimentos aconteceram nas regiões de Cuiabá, Várzea Grande, Sinop, Confresa, Alta Floresta, Cáceres, Barra do Garças, Rondonópolis, Tangará da Serra e Lucas do Rio Verde, contemplando todas as Agências de Atendimento Regional do SEBRAE no Estado.



3.5.3.3. Educação Empreendedora

O Sistema SEBRAE toma como base o fortalecimento da cultura empreendedora amparada na pesquisa GEM (*Global entrepreneurship Monitor*), que é um estudo mundial que avalia a capacidade empreendedora da população de um país, considerando o ambiente de negócios e perfil empreendedor para identificar os fatores limitantes e favoráveis para se empreender. Consta-se que no Brasil, mais de 30% da população tem o sonho de empreender seu próprio negócio e mais de 20% quer ter uma carreira numa empresa. Ainda na pesquisa, identifica que a grande maioria dos empreendedores possui o 2º Grau Completo (43,70%) e 1º Grau Incompleto (30,60%). Significa dizer que o empreendedorismo deve ser estimulado e exercitado ainda nos níveis educacionais mais baixos prioritariamente, pois são os níveis que atingem mais de 70% dos empreendedores do Brasil.

O Programa de Educação Empreendedora propõe a ruptura de um modelo da educação tradicional, estimulando reflexões e a aplicação dos saberes na forma de ações transformadoras e vivenciais. Para isso, é necessário criar um ambiente propício à cultura empreendedora, com envolvimento e engajamento de professores empreendedores que sonhem e que estimulem sonhos em seus alunos. Os professores são protagonistas nessa transformação.

Em Mato Grosso, o Projeto de Educação Empreendedora foi aprovado no mês de abril e os recursos foram transferidos em maio, o que de certa maneira, comprometeu a execução das ações, considerando que a capacitação dos professores deve acontecer antes do início do ano letivo. Diante disso, a estratégia utilizada foi de ampliar os atendimentos no ensino fundamental e ensino médio por meio das soluções: a) Crescendo e Empreendendo, b) Despertar, e c) Jovens Empreendedores Primeiros Passos (JEPP), junto a instituições de ensino já atendidas nos anos anteriores.

Nas ações para o ensino fundamental (JEPP), foram atendidos 07 municípios do Estado, sendo: Cuiabá, Várzea Grande, Pontes e Lacerda, Jauru, Juína, Rondonópolis, Confresa; capacitando 370 professores e beneficiando cerca de 3.200 alunos. As ações previstas para o ensino médio principalmente com a aplicação do Despertar, foi comprometida pela greve dos professores estaduais. Ainda no ensino médio, a solução Crescendo e Empreendendo, foi realizada nos municípios: Barra do Garças, Cuiabá, Chapada dos Guimarães, Nova Brasilândia, Planalto da Serra, Santo Antônio do Leverger, Nossa Senhora do Livramento e Poconé, por meio de parcerias com os Centro de Referência da Assistência Social (CRAS) e com as prefeituras.

Uma ação que merece destacar é o "Dia de Empreender" cujo objetivo foi atender os municípios da Região Metropolitana de Cuiabá, com conteúdo de Empreendedorismo e Gestão do Atendimento, sensibilizando professores e alunos para aplicação do Programa de Educação Empreendedora nas escolas, em 2017. Este evento ocorreu em 07 municípios: Várzea Grande,



Jangada, Santo Antônio do Leverger, Planalto da Serra, Nova Brasilândia, Barrão de Melgaço e Nossa Senhora do Livramento, atendendo um público estimado de 1.500 alunos das escolas públicas destes municípios. A Figura 13 apresenta algumas ações do programa em 2016.

Figura 11: Realizações do Programa Educação Empreendedora



Nota: 1 e 2: capacitações com professores, 3 e 4: aplicação da metodologia nas escolas de ensino fundamental, e 5 e 6: realização das feiras do JEPP nas escolas.

3.5.3.4. SEBRAEtec

O SEBRAEtec é uma solução que possibilita o acesso a serviços de inovação e tecnologia de forma subsidiada aos Pequenos Negócios, visando a melhoria dos seus processos e produtos, implantando inovações com foco nas exigências do mercado. O SEBRAEtec é operado em duas modalidades, sendo: 1) Orientação: serviços de baixa complexidade tecnológica para orientar a empresa na melhoria de seu processo produtivo ou no ajustamento deste às exigências legais; e 2) Adequação: serviços de média e alta complexidade tecnológica para adequar a empresa às exigências legais e/ou demandas do mercado, aperfeiçoar ou alterar de forma significativa os seus produtos/serviços ou processo produtivo.

Ao longo dos anos, o SEBRAEtec em Mato Grosso consolida-se como uma solução eficiente na promoção e acesso a serviços tecnológicos e inovação aos pequenos negócios. Com o intuito de continuar fazendo atendimentos qualificados, ágeis atendendo às necessidades dos pequenos negócios, a operacionalização em 2016 foi descentralizada nas unidades de atendimentos do SEBRAE Mato Grosso, tendo seus recursos alocados nos projetos de atendimento. A Gestão Estadual realizou o acompanhamento e validação de todas as contratações, avaliação das metodologias e/ou serviços selecionados pelos gestores de projetos para a aplicação dos recursos.

Por se tratar de um ano de grave recessão econômica e restrições nas operações de crédito, foram empreendidos esforços no sentido de facilitar o acesso a esta solução junto ao público-

alvo. Por isso, nos meses de agosto, setembro e outubro, foram realizadas palestras de divulgação do programa, e também visitas de prospecção de demandas tecnológicas. Estas visitas tiveram resultado positivo no sentido de dar publicidade aos benefícios desta solução e também assegurar a aplicação dos recursos previstos, principalmente nas regiões atendidas pelas Agências de Rondonópolis, Sinop, Barra do Garças e Alta Floresta. Este resultado positivo na interiorização da solução deve-se ao fato de que estas regiões sentiram menos os efeitos da crise econômica no Brasil. A maior dificuldade para a aplicação dos recursos, estavam concentradas nos projetos na região metropolitana, pelo volume de recursos ser maior, em função da densidade empresarial, considerando ainda que os efeitos da crise foram maiores na Capital, o que comprometeu o capital de investimento das empresas em ações de inovação tecnológica. Como medida de gestão para contornar esses efeitos foi desenvolvida ampla campanha de comunicação, com ênfase em rádio da Capital, de outubro a dezembro, o que contribuiu para aplicação dos recursos do programa, atingindo 64,80% dos recursos previstos em 2016, tendo ainda mais 20,20% dos recursos provisionados do programa para execução até março de 2017, atingindo o total de execução de 85% de execução financeira e de 111,50% de execução física.

As temáticas com maiores demandas por parte das empresas foram nas áreas de design, qualidade e produtividade, sendo que na temática qualidade, destaca-se a Certificação Orgânica em propriedades rurais, o Sistema de Gestão da Qualidade e Práticas de Responsabilidade Social para o setor de hotelaria, além de Acreditações de Serviços Laboratoriais junto ao INMETRO. Outra medida de gestão adotada no final do ano foi a implementação do Sistema Informatizado do SEBRAEtec, desenvolvido para apoiar na gestão do programa e fornecer os registros de execução ao SEBRAE Nacional. Além de lançamento das contratações, recebimentos e atendimentos gerados, o sistema informatizado ajudará na gestão e as evidências de registros efetivos para futuras auditorias.

3.5.3.5. Agente Local de Inovação - ALI

O ALI é uma estratégia de acompanhamento e estímulo à inovação do SEBRAE e caracteriza-se, essencialmente, por visitas de um Agente para promover a prática continuada de ações de inovação nas Empresas, por meio de uma orientação proativa, gratuita e personalizada. Com a parceria do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), o ALI atua como bolsista extensionista, selecionado e capacitado pelo SEBRAE para propor ações visando incrementar a competitividade e inovação nas empresas de pequeno porte. Cada Agente, é assistido por um consultor sênior, aplica o diagnóstico de inovação. O resultado deste trabalho serve de *input* para construção da matriz de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. Faz-



se então a devolutiva para o empresário e elabora-se o plano de ação, que é monitorado constantemente até o próximo ciclo.

O programa ALI em Mato Grosso encerrou seu terceiro ciclo em agosto de 2016. Nos últimos meses o foco da atuação com os agentes de inovação foi de ampliar o relacionamento do SEBRAE com as empresas atendidas, por meio da ação Papo de Inovação, objetivando manter este relacionamento mesmo após o encerramento do programa, assim como também estimular a execução de ações propostas pelos agentes para que a empresa vivencie mais ciclos do programa ALI. Foram atendidas pelo programa 293 empresas de pequeno porte (EPP) e 98 microempresas (ME).

Foram realizados três Papos de Inovação, o primeiro abordou discussões sobre ações inovadoras que empresários do programa já haviam implantando é que auxiliou a empresa a aumentar suas vendas, com novos produtos e serviços. O segundo abordou o tema da criatividade, por meio de ações com baixo investimento que gerem aumento de receita para a empresa. Estimular as empresas a inovar, como forma de vencer a crise. O terceiro abordou as soluções, metodologias e ferramentas que contribuem para implementação das estratégias de inovação nas empresas. Neste último, utilizou-se de casos reais e depoimentos de empresas locais para sensibilizar os empresários, ouvir seus pares, falando de ações e dos resultados que obtiveram. A Figura 12 apresenta algumas realizações do Programa ALI.

Figura 12: Realizações do Programa ALI



Nota: Papo de Inovação.

3.5.4. Iniciativas Locais

As iniciativas locais são executadas pelo Sistema SEBRAE na forma de iniciativas (Projetos e Atividades) segmentada por tipologia do público do SEBRAE, com características específicas para cada tipologia de iniciativa, cujos recursos financeiros que podem ter sua origem de

contrapartida do SEBRAE Estadual, das Empresas Beneficiadas, Parceiros, ou ainda do SEBRAE Nacional, quando alinhadas as estratégias nacionais de atuação. As soluções previstas nas iniciativas contribuem para o alcance dos resultados transformadores junto às empresas beneficiadas e ainda para o alcance das metas mobilizadoras e de atendimento.

3.5.4.1. Projetos de Atendimento por Estratégia de Atuação

3.5.4.1.1. Agronegócios

Em 2016, o SEBRAE Mato Grosso atendeu 3.709 produtores rurais, localizados nas regiões atendidas pelos projetos apresentados na Tabela 15, sendo que destes 2.169 produtores formais, com Declaração de Aptidão ao PRONAF (DAP) ativas, e ainda 1.540 potenciais produtores. As ações objetivaram orientar, qualificar e profissionalizar a produção e a gestão, sejam formais ou potenciais. O resultado foi atingido considerando que a intenção era de atender 2.390 produtores formais nas regiões definidas, o que foi ampliado considerando os informais que foram orientados a se formalizar e regularizar sua situação cadastral. Foram 49 municípios atendidos.

Tabela 15: Aplicação dos Recursos da Estratégia Setorial do Agronegócio (R\$ 1,00)

Projetos	Previsto	Realizado	% Realizado
Agronegócio na Região de Alta Floresta	183.250	178.630	97,50%
Agronegócios na Região de Rondonópolis	250.000	236.185	94,50%
Agronegócios na Região de Sinop	300.000	296.482	98,80%
Agronegócios na Região de Tangará da Serra	273.358	269.159	98,50%
Desenvolvimento da Cadeia Produtiva da Piscicultura	544.000	537.718	98,85%
Desenvolvimento da Cadeia Produtiva do Leite	600.000	474.697	79,10%
Gestão Integrada da Propriedade Rural	948.500	904.624	95,40%
Projeto Brasil Central - Agronegócios	247.562	243.713	98,40%
TOTAL	3.346.670	3.141.209	93,90%

Fonte: SME, 2016. Fotografia: PPA 2016-2019, dezembro.

Os produtores atendidos, em sua maioria tinham entre 35 a 55 anos de idade, com áreas produtivas de 10ha a 200ha. O maior interesse dos produtores rurais foi de receber o atendimento de forma presencial, com forte reconhecimento de que as soluções práticas e presenciais contribuem para aplicabilidade no dia-a-dia do produtor.

Alinhada a estratégia da transversalidade, como apoio das Agências de Atendimento Regional, Gestores e Projetos de Desenvolvimento Territorial foram realizadas diversas ações de atendimento, com intervenções nas cadeias produtivas, por meio de consultorias, cursos, clínicas tecnológicas, dias de campo, oficinas, palestras, seminários, missões técnicas e de

mercado, encontros de negócios e feiras como realizadores e participantes em eventos de terceiro.

Os temas mais acessados em capacitação foram: certificação de produtos, qualidade total na propriedade rural, processos para agroindustrialização, boas práticas de fabricação, gestão da propriedade rural, associativismo e cooperativismo, melhorias de processos na produção, implantação dos registros legais relacionados as inspeções, encontros de negócios, soluções no campo, programa alimento seguro, diversificação da propriedade rural, elaboração do plano de negócios do empreendimento rural, gestão de agroindústrias, merenda escolar e sucessão familiar.

A estratégia de capacitação foi complementada com a realização de eventos que permitiram a integração entre os diversos elos da cadeia produtiva, com troca de experiências entre produtores, técnicos e palestrantes, com o objetivo da promoção do aumento da competitividade dos produtores atendidos por meio da transferência de conhecimento e da qualificação técnica. Os eventos realizados foram:

- **2ª Feira Nacional de Peixes Nativos de Água Doce:** aconteceu de 08 a 10 de setembro, com participação de 728 pessoas e 45 expositores de máquinas e equipamentos, insumos, tecnologias, artefatos de couro de peixe, soluções em sistemas operacionais para o setor, alevinos, peixes, serviços especializados, pesquisa e outros.
- **2º Seminário de Tendências e Tecnologias na Piscicultura:** aconteceu nos dias 09 e 10 de setembro, com participação de 350 pessoas, num evento que contou com 14 palestras (sustentabilidade, tecnologia e inovação, custos de produção para diferentes formatos, mercado, industrialização, nutrição e sanidade, melhoramento genético, produção do pirarucu, utilização do couro para moda, entreposto móvel de pescado), 17 clínicas tecnológicas considerando oportunidades para nossa gastronomia local desde preparos de pratos utilizando nossos peixes, retirada de espinhos, processamento de peixes e etc.
- **52ª Expoagro – Exposição Agropecuária de Cuiabá:** foram divulgadas as soluções do SEBRAE para atendimento do produtor rural, também foi apresentado o modelo de negócios sustentáveis de hortaliças, produzido pelo Projeto Brasil Central Agronegócio. Durante o evento aconteceu o Fórum das Cadeias Produtivas, no período de 04 a 08 de julho, onde o SEBRAE apresentou uma palestra relacionada às oportunidades de mercado.
- **Encontro da Cadeia Produtiva do Leite:** neste evento foram realizadas capacitações nos temas de tecnologia, aquisição de produtos e equipamentos inovadores para a



produção de leite em Mato Grosso. Houve também a disseminação de métodos sustentáveis de produção de leite nos diferentes sistemas, adequação dos processos produtivos, melhoria dos produtos, implantação de práticas sustentáveis, aumento da competitividade da atividade.

- **Feira do Produtor de Livramento:** aconteceu nos dias 25 e 26 de novembro, com objetivo de valorizar os produtores e seus produtos de forma a mostrar à sociedade do município de Nossa Senhora do Livramento a importância da produção rural para o desenvolvimento local. Além de mostrar à zona urbana que é possível consumir itens produzidos por agricultores e pecuaristas atendidos pelo projeto de capacitação e consultoria acima citado, de forma a mostrar o quanto tais produtores melhoraram as práticas e as técnicas aplicadas na qualidade e apresentação dos produtos e principalmente na gestão de suas propriedades rurais.
- **SIRHA Rio 2016:** é um evento que acontece há mais de 30 anos na França e pela primeira vez em 2016 aconteceu no Brasil, de 04 a 06 de outubro na cidade do Rio de Janeiro. Patrocinado pelo SEBRAE Nacional, em parceria com o SEBRAE Rio de Janeiro. Mato Grosso esteve presente no evento com estande de 9m² com a participação de duas experiências aprovadas pelo comitê organizador, sendo: COOPAVAM e BENEFISH, produtoras de Castanha do Brasil e Peixes, respectivamente. Ambas empresas fizeram diversos contatos de prospecção de potenciais distribuidores e compradores.
- **Feira do Produtor Rural:** aconteceu de 11 a 13 de novembro no município de Chapada dos Guimarães, durante o Festival Gastronômico Chapada Original, também realizado pelo SEBRAE Mato Grosso. O objetivo da feira foi de valorizar os produtores e seus produtos, de forma a mostrar à sociedade a importância da produção rural para o desenvolvimento local, uma vez que o município é um destino turístico do Estado. A Figura 13 apresenta as ações dos agronegócios em Mato Grosso.

Figura 13: Realizações do Agronegócios em Mato Grosso.



Nota: Dia de Campo, Encontro Empresariais, Balde Cheio e Seminários.

Além das ações de melhoria de gestão das propriedades rurais, capacitação, inovação tecnológica e acesso a mercados, o agronegócio ainda realizou entregas de metodologias e conhecimentos previstos no Projeto Brasil Central Agronegócios, como:

- **Trilha da Agricultura Familiar:** metodologia composta de 04 oficinas voltadas para trabalhar os temas *Plantar para o Mercado Certo*, *Negociação*, *Compra Direta* e *Construção de Oferta*. O repasse desta metodologia ocorreu para colaboradores do SEBRAE Mato Grosso e profissionais credenciados dos estados do MS, DF, GO e NA.
- **Trilha da Sustentabilidade & Negócios Rurais:** metodologia voltada para aplicação nas propriedades rurais por meio de *diagnóstico*, *capacitação* e *consultorias* direcionadas para avaliação e aplicação de práticas direcionadas para os temas de resíduos, energia e gestão.
- **08 Infográficos:** elaborados com intuito de orientar de maneira clara e objetiva a aplicação dos conceitos de sustentabilidade nas atividades produtivas: *Produção Leiteira*, *Industrialização do Leite*, *Piscicultura*, *Apicultura*, *Produção de Hortaliças e Frutas*, *Agroindustrialização* e *Suinocultura*.
- **04 Vídeos:** direcionados para as atividades apoiadas (Piscicultura, Produção de Leite, Orgânicos e Agro Industrialização) dando destaque para as práticas sustentáveis; falam dos desafios da atividade e conta com o depoimento de produtores que aceitaram o desafio e mudaram sua realidade ao entrarem na atividade de forma mais assertiva.
- **04 Modelos de Negócios Sustentáveis:** conteúdo elaborado para as atividades da *Piscicultura*, *Produção de Leite*, *Produção de Hortaliças* e *Integração Pecuária e Floresta*, com orientações técnicas e econômicas sobre a atividade para quem deseja iniciar a atividade considerando a sustentabilidade como um estilo de vida.
- **04 Relatórios de Inteligência:** conteúdo elaborado com objetivo de apresentar subsídios para tomada de decisão sobre inovação e mercado que influenciam na atividade e precisam ser considerados ao analisar o ambiente do negócio, para as atividades da *Piscicultura*, *Leite e Derivados*, *Apicultura* e *Orgânicos*.

3.5.4.1.2. Serviços

Foram executados 17 projetos de atendimento voltados para estratégia setorial de serviços, com alcance de 91,90% dos recursos executados em ações voltadas para melhoria da gestão, acesso a serviços financeiros, acesso a mercados e inovação tecnológica. Os projetos de atendimento do setor de serviços atuaram em 5 segmentos distintos, sendo: **Saúde e Bem-Estar**, **Economia**



Criativa, Turismo e Estética e Beleza. A Tabela 16 apresenta a aplicação dos recursos previstos nesta estratégia.

Tabela 16: Aplicação dos Recursos da Estratégia Setorial de Serviços (R\$ 1,00)

Projetos	Previsto	Realizado	% Realizado
Desenvolvimento do Segmento Saúde no Vale do Rio Cuiabá	927.206	886.852	95,6%
Economia Criativa na Região do Vale do Rio Cuiabá	667.200	630.116	94,4%
Projeto Brasil Central - Turismo	753.087	720.882	95,7%
Serviços de Beleza e Estética de Cuiabá	503.700	493.005	97,9%
Serviços de Beleza e Estética de Rondonópolis	163.009	150.847	92,5%
Serviços de Beleza e Estética em Sinop	158.700	157.637	99,3%
Turismo no Parque em Chapada dos Guimarães	562.027	481.043	85,6%
Turismo no Parque Pantanal	318.232	271.707	85,4%
Turismo no Polo Araguaia - MT	266.750	263.775	98,9%
TOTAL	4.319.911	4.055.864	93,92%

Fonte: SME, 2016. Fotografia: PPA 2016-2019, dezembro.

O projeto Desenvolvimento do Segmento **Saúde** no Vale do Rio Cuiabá atendeu 113 empresas, sendo 77 microempresas e 36 empresas de pequeno porte. Destas, 48 implementaram soluções de inovação em seus empreendimentos, seja para melhoria de processos, informatização, certificação ou ferramentas para tomada de decisão. As ações empreendidas foram desde consultorias, capacitações, missões de benchmarking, oficinas, palestras e orientações técnicas.

Para gerar a transformação almejada pelas empresas o projeto adotou o uso da metodologia cujo atendimento baseia-se na trilha de desenvolvimento empresarial orientada pelo Modelo de Excelência da Gestão – MEG. A trilha foi nomeada “Trilha da Gestão – Segmento Saúde” e dividida em 3 fases, ocorrendo de forma sequencial e continuada. A Figura 14 apresenta o detalhamento de cada uma das 3 fases da trilha.

Figura 14: Trilha da Gestão – Segmento Saúde

FASE 1	FASE 2	FASE 3
<ul style="list-style-type: none"> • 02 Cursos e Consultorias na área de Marketing, Gestão e Inovação na Saúde • 02 Cursos e Consultorias em Gestão Financeira para Saúde • 02 Oficinas Tributárias “Descomplicando os Tributos na Saúde” 	<ul style="list-style-type: none"> • 02 Cursos e Consultorias em Planejamento Estratégico • 02 Cursos e Consultorias de Atendimento • 02 Oficinas e Consultorias em Gestão Financeira para Saúde • 02 Oficinas e Consultorias sobre Liderança 	<ul style="list-style-type: none"> • 01 Curso e Consultorias em Processos • 01 Curso e Consultorias Gestão de Pessoas • 01 Oficina e Consultorias em 5S com ênfase em higienização

Fonte: Gerência de Competitividade Empresarial.

Além das ações da trilha de atendimento o projeto também realizou capacitações de avaliador ONA (Organização Nacional de Acreditação), gestão de riscos e processos, assim como encontros empresariais e palestra de design. Foram realizadas ainda duas missões, sendo uma em Cuiabá, nas empresas referências e a segunda nos Emirados Árabes Unidos. O projeto encerrou-se com a entrega de 03 metodologias para o Sistema SEBRAE, sendo dois cursos de "Ferramentas Analíticas para Decisão" e "Gestão por Processos", e uma oficina de "Atuando como Líder Coaching", todos voltados para o segmento de saúde e bem-estar.

A atuação em **Economia Criativa** aconteceu por meio da parceria com Governo do Estado, por meio do GAE (Gabinete de Assuntos Estratégicos), e Startup MT com objetivo de fortalecer e promover o desenvolvimento do segmento de Negócios Digitais, para tanto foram realizados diversos eventos que contribuíram para o alcance desses objetivos que foram:

- **Startup Weekend Cuiabá:** o SW tem como proposta popularizar e fomentar o empreendedorismo e a inovação contribuindo com o ecossistema e o desenvolvimento da região onde acontece, além de proporcionar um ambiente de networking muito qualificado. O evento foi o ponto de encontro dos principais atores do ecossistema de startups do Brasil. Com o tema *Smart Cities*, foram cumpridas 54 horas de imersão para a produção dos startups, auxiliados por mentores com experiência em diversas áreas, com participação de 100 pessoas, entre programadores, designers e empreendedores.
- **MT STARS:** Programa de estímulo a inovação e ao desenvolvimento de startups. O evento é composto por palestra e mentoria com executivos no ambiente de negócios que compartilham histórias e experiências empresariais e mentorias individuais. Em 2016 foram realizadas 03 edições a cada dois meses. A 1ª edição aconteceu nos dias 24 e 25 de junho, a 2ª nos dias 26 e 27 de agosto e a 3ª ocorreu nos dias 28 e 29 de outubro. A Figura 15 apresenta as realizações do MT Stars.

Figura 15: Realizações da Economia Criativa



Nota: MT Stars.

- **Startup Weekend Sorriso:** durante os dias 02 a 04 de setembro empreendedores da cidade de Sorriso tiveram a oportunidade de discutir, refinar, moldar e deixar prontas para o mercado as ideias que ainda estão no papel. Foram 54 horas de duração de sexta a domingo.
- **Startup Weekend Rondonópolis:** aconteceu nos dias 21, 22 e 23 de outubro, onde os participantes compartilharam ideias, validaram e criaram novos modelos de negócios.
- **Sebrae Startup Day:** ocorreu no dia 22 de setembro, com objetivo de fomentar, discutir o cenário do empreendedorismo digital e o desenvolvimento de startups no Brasil e em Mato Grosso. O evento teve a apresentação de cases de sucesso no Brasil com os cases da Fake e Dinner, duas startups de grande repercussão nacional e internacional.
- **Missão Técnica a CASE:** Conferência Anual de Startups e Empreendedorismo, realizada em São Paulo no período de 07 a 09 de novembro, com 16 participantes, sendo 4 de Sorriso, 4 de Sapezal e 8 de Cuiabá.
- **15ª Mostra de Audiovisual Universitário América Latina:** realizado em parceria com a UFMT (Universidade Federal de Mato Grosso), aconteceu de 01 a 05 de agosto no Teatro Universitário. Foram exibidos 33 curtas-metragens inscritos nas categorias Universitária e Independente, feitos no Brasil, Argentina, Cuba e Colômbia.
- **Missão Técnica Economia Criativa:** realizada em São Paulo no período de 22 a 25 setembro com a participação de 16 empresários, que tiveram a oportunidade de trocar experiências e repensar estratégias para os negócios criativos, conhecer os bastidores dos espaços criativos de São Paulo, que são referências nas diversas áreas da economia criativa e do mundo das artes.
- **Maratona de Negócios Criativos:** O SEBRAE Mato Grosso ainda em 2016 firmou contrato de parceria com a Secretaria de Estado de Cultura, com objetivo de disponibilizar atendimento, capacitações e consultorias, para atuar junto a empreendedores criativos, do Programa Mato Grosso Criativo. O foco do Programa do Governo é incentivar, fomentar e fortalecer a economia criativa do Estado. O programa é composto de eventos de negócios denominados de Maratonas de Negócios Criativos cujo temas abordados envolveram empreendedorismo, *design thinking*, marketing, *storytelling*, planejamento, *canvas*, gestão de projetos e outros temas. Totalizaram 150 horas de capacitação, 576 horas de consultoria, atendendo 4.250 pessoas. A Figura 16 apresenta as realizações das maratonas de negócios criativos.



Figura 16: Realizações da Economia Criativa



Nota: Maratonas de Negócios Criativos.

O resultado deste trabalho, junto aos empreendedores da economia criativa evidencia-se, graças a diversas iniciativas do SEBRAE e seus parceiros que contribuiu para que Cuiabá subisse quatro posições no ranking dos ambientes mais empreendedores do Brasil, segundo relatório do Índice das Cidade Empreendedoras (ICE), da Endeavor em 2016. O estudo comparou o ambiente de negócios de 32 cidades, de 22 estados, que juntas representam mais de 40% das *Scale-Ups* do País e cerca de 40% do PIB nacional. Conforme a análise, nos últimos cinco anos e em toda a região Centro-Oeste foram registrados somente seis investimentos de Venture Capital (um a menos que o registrado no ICE 2015), e outros nove pela indústria de *Private Equity*. Destes, quatro aconteceram em Cuiabá, todos contabilizados neste ano, levando a capital mato-grossense à sexta posição na comparação proporcional.

No campo do desenvolvimento do segmento do **turismo**, foram executadas iniciativas que envolveram o projeto Brasil Central Turismo, Turismo no Parque em Chapada dos Guimarães Turismo no Parque Pantanal e Turismo no Polo Araguaia. Foram realizadas diversas ações com intuito de promover os destinos turísticos destes territórios como:

- **Brasil Central Experience Trip:** foram realizadas cinco edições do Experience Trip, sendo em Bonito (MS) de 07 a 09 de abril, em Cuiabá (MT) nos dias 17 a 22 de outubro, em Campo Grande (MS) de 25 a 30 de outubro, em Brasília (DF) de 05 a 10 de dezembro e em Goiânia (GO) de 05 a 10 de dezembro. Evento reuniu operadoras, agências de viagem, jornalistas e formadores de opinião para visitar e conhecer as atrações dos destinos do Brasil Central brasileiro.

- **Brasil Central Week:** realizado em Cuiabá entre os dias 20 a 24 de abril durante a Feira Internacional de Turismo do Pantanal. Foi realizada uma exposição para promover os destinos do Brasil Central brasileiro.
- **Ferramentas de Inserção digital e Interatividade:** foram desenvolvidas ferramentas de inserção digital e competitiva, como parte da estratégia de marketing aliada às ações da Casa Itinerante Brasil Central aos canais de comunicação com o público final – consumidores.
- **Desenvolvimento do site do projeto** (www.brasilcentralturismo.com.br): com intuito de ser referência no acesso a informações turísticas dos destinos de Bonito (MS), Corumbá (MS), Pirenópolis (GO), Chapada dos Veadeiros (GO), Poconé (MT), Chapada dos Guimarães (MT), Nobres (MT) e Brasília (DF), com a produção de conteúdo, divulgação dos produtos turísticos, vídeos comerciais com informação sobre os destinos, vídeos de realidade virtual em 360° de cada estado para imersão nos destinos, cadastro de empresas entre outros conteúdos.
- **Inteligência Comercial:** esta estratégia foi desenvolvida a partir da auto-avaliação dos clientes participantes das ações do projeto, com intuito de que o cliente tenha conhecimento de seu próprio estágio de maturidade empresarial frente as necessidades do mercado competitivo e seus concorrentes, e assim identificar as percepções para direcionamento das melhorias.
- **Casa Itinerante Brasil Central:** nesta ação foram utilizadas as ferramentas de inserção digital para interação e divulgação dos destinos turísticos. Também foram expostos produtos da produção associada das comunidades rurais destes destinos. A Casa Itinerante no Rio de Janeiro recebeu cerca de 8 mil visitantes gerando 1.200 cadastros de clientes interessados nos destinos do Brasil Central. A Figura 17 apresenta a exposição da Casa Itinerante no Rio de Janeiro.

Figura 17: Realizações do Brasil Central Turismo.



Nota: Casa Itinerante Brasil Central.

- **Missão Empresarial Rio de Janeiro:** durante a exposição da Casa Itinerante Brasil Central o projeto realizou ainda uma Missão Empresarial ao Rio de Janeiro, com a

participação de 10 empresários de cada estado, totalizando 40 participantes na missão empresarial. Os participantes conheceram o espaço da Casa Itinerante e realizaram visitas técnicas em empreendimentos do Rio de Janeiro, com a perspectiva do empreendedorismo, inovação e experiência em turismo.

- **Encontro e Rodada de Negócios:** aconteceu durante a exposição da Casa Itinerante Brasil com os empresários participantes da missão empresarial Rio de Janeiro, o que oportunizou a realização de um Encontro e Rodada de Negócios entre os 40 empresários participantes da missão e 21 operadoras do Rio de Janeiro, ocasião que promoveu uma aproximação comercial e efetivação de negócios, com perspectivas de relacionamento futuro. A Figura 18 apresenta a realização do encontro e rodada de negócios.

Figura 18: Realizações do Brasil Central Turismo.



Nota: Encontro e Rodada de Negócios.

- **Missão Técnica a Socorro:** aconteceu no período de 24 a 27 de outubro a missão empresarial com destino a Socorro (SP) com a participação de 12 empresários, com o objetivo de conhecer as ações de sustentabilidade e acessibilidade implantadas no destino turístico, bem como a gestão realizada nos empreendimentos.
- **Missão Técnica Bento Gonçalves:** no período de 02 a 06 de novembro /11/2016 foi realizada a missão técnica aos destinos de Bento Gonçalves em Gramado (RS) com a participação de 10 empresários de Mato Grosso que se uniram aos empresários dos demais Estados do Brasil Central, totalizando 40 participantes. As visitas técnicas
- **Feira Internacional de Turismo de Gramado – FESTURIS:** aconteceu nos dias 04 e 05 de novembro, com o estande recriado da Casa Itinerante Brasil Central, onde ocorreu a divulgação dos destinos do projeto e a exposição de produtos associados da região. Neste estande, os empresários participantes de missão técnica Gramado-Bento

Gonçalves também puderam expor seus empreendimentos, prospectar e efetivar negócios com os visitantes e expositores da Feira.

- **Fórum Internacional de Turismo Criativo:** foi realizado nos dias 13 e 14 de dezembro no Centro de Eventos do Pantanal. O evento inovou em formato e conteúdo sobre o tema que é tendência mundial, proporcionando uma experiência criativa de turismo no ambiente organizado para retratar a cultura, história e tradições locais.
- **Programa Lidera Turismo:** ainda em novembro foi iniciado o Programa Lidera Turismo no município de Nobres (MT) com participação de empresários e gestores públicos. O programa objetiva a criação de uma agenda estratégica integrada dos destinos turísticos, com bases sustentáveis e estimulando ações de desenvolvimento local e regional.

No município de Chapada dos Guimarães, cidade tradicionalmente turística, foram realizadas junto as empresas para melhoria da competitividade, melhoria da gestão, tecnologia e acesso a mercados, com ações como:

- **Ciclo Paladar de Sucesso:** com o objetivo de capacitar clientes, direcionado para atender empresários do segmento de alimentação fora do lar, *food service*, conforme levantamento de necessidades realizado em 2015. As principais necessidades de gestão dos clientes estavam ligadas aos seguintes temas: mercado, tendências para o consumo, práticas de sustentabilidade para bares e restaurantes, gestão financeira, mídias sociais, marketing digital e atendimento. Foram 6 ciclos de palestras no qual foram atendidas 159 pessoas.
- **Missões Técnicas:** com intuito de proporcionar acesso a novas tecnologias de produtos, processos, equipamentos e visitas técnicas a estabelecimentos conceituados e como modelo em seus segmentos. Foram realizadas duas missões técnicas para o público alvo do projeto, sendo uma com foco em bares e restaurantes e outra em hotelaria. A missão técnica a Fispal Food Service aconteceu entre os dias 14 a 17 de junho em São Paulo, com a participação de 21 empresários. A missão técnica a Equipotel, aconteceu entre os dias 19 a 22 de setembro, também em São Paulo, com a participação de 20 empresários.
- **Festival Chapada Original:** evento organizado desde 2013 no município de Chapada dos Guimarães como Chapada Goumert, foi remodelado para um conceito mais amplo e inovador, incorporando aspectos da cultura local do município, valorização da culinária e sabores locais, tendo ainda a inclusão da feira livre com produtos dos produtores rurais. Aconteceu no período de 11 a 13 de novembro, com uma programação técnica voltada as empresas locais, envolvendo ações de consultoria, oficinas e palestras, atendendo um público de 10 empresas. Realizou-se também uma exposição de



artesanato local, a mostra do Brasil Central, exposição das Bordadeiras de Chapada, Feira de Produtos Rurais e a exposição de Fotografia "Um Olhar da Chapada". A programação cultural contou com participação de cantores locais, shows, teatro e música, valorizando o potencial artístico da cidade.

- **Pantanal Cozinha Brasil:** aconteceu no período de 8 a 10 de novembro, no Centro de Eventos do Pantanal. O evento contou com o apoio do SEBRAE Mato Grosso, sendo responsável pela área de exposição, com a participação de 10 expositores entre fornecedores de equipamentos, produtos e serviços para o segmento de alimentos e bebidas. Além disso, no eixo de conhecimento trouxe a palestra Tendências da Alimentação fora do lar e o workshop Choque de Gestão, com o consultor Sergio Molinari, e também a experiência inovadora do Restaurante da Eugênia (MG), que disponibiliza conhecimento de gestão e tecnologia por meio atendimento guiado.
- **Consultorias Gestão e Tecnológicas:** foram realizadas diversas consultorias de gestão, enfocando o aspecto financeiro e administrativo e consultorias tecnológicas abordando aspectos de processos e presença digital, com destaque para empresas Pomodori e Natural Club que remodelaram marca, cardápio e mídias sociais. A Figura 19 apresenta as realizações do projeto de Turismo de Chapada dos Guimarães.

Figura 19: Realizações do Turismo de Chapada dos Guimarães



Nota: Chapada Original.

Outro segmento apoiado no setor de serviços foi o segmento de **Beleza e Estética**. Destaca-se neste segmento o perfil do público-alvo com baixa formação acadêmica e resistência em investir em ações de capacitação que objetivam melhorar a gestão do negócio, contudo, optam por capacitações e eventos que possam contribuir para o aperfeiçoamento técnico. Outra peculiaridade está relacionada a pouca disponibilidade de tempo para participar.

Com isso, a estratégia de relacionamento junto a este público focou em ações conjuntas dentro dos salões e centros de beleza, o que gerou uma maior adesão, com números expressivos de

profissionais, proporcionando resultados mais eficientes. A grande maioria das ações realizaram-se às segundas e terças-feiras, em horários vespertinos e noturnos. Com estes pequenos cuidados e com dedicação extra, foi possível realizar grande parte das ações, ampliando ainda mais o número de empresas participantes. Na região metropolitana da capital mato-grossense, as ações realizadas estavam pautadas na busca pela profissionalização, na implantação de novos produtos, aperfeiçoamento de processos e implementação de controles gerenciais. As ações desenvolvidas foram:

- **Cursos e Oficinas:** com objetivo de contribuíram para o crescimento e melhoria da gestão do negócio nas áreas de finanças, mercado, pessoas, liderança, sustentabilidade e inovação, importantes para sensibilizar a importância de uma boa gestão para a continuidade no mercado de atuação e superar a crise. Foram realizados 8 cursos e 9 oficinas, beneficiando 337 participantes.
- **Consultoria:** foram realizadas 2.256 horas de consultoria nas empresas focando a gestão do negócio, na área de gestão financeira, comercial, marketing e comunicação, além dos aspectos tecnológicos e de práticas sustentáveis no uso dos produtos, acondicionamento, descarte e resíduos gerados.
- **Orientação Empresarial:** complementado as soluções de capacitação e consultoria, o público foi atendido com orientações técnicas voltadas para o dia-a-dia da atividade empresarial, mas também para questões legais da atividade, principalmente para formalização do negócio junto ao microempreendedor individual. Foram realizadas 757 orientações empresariais.
- **Palestras:** foram realizadas 45 palestras, beneficiando 1.205 participantes, destacando as realizações itinerantes, o qual aconteceram também nas empresas, incentivando o aprendizado coletivo e o espírito colaborativo das empresas.
- **Feira:** o evento denominado Beleza Show, aconteceu nos dias 5 e 6 de dezembro, no Centro de Eventos do Pantanal, com 11 expositores de produtos e serviços direcionados ao segmento. Aconteceu ainda um grande seminário, o que proporcionou ao público participante a oportunidade de ter acesso a profissionais renomados no país, abordando temas atuais e inovadores que pudessem contribuir com o aperfeiçoamento técnico profissional e habilidades gerenciais. A Figura 20 ilustra as realizações do projeto na região metropolitana.



Figura 20: Realizações de Beleza e Estética – Cuiabá



Nota: Capacitações, Feira e Seminário.

Nas regiões de Sinop e Rondonópolis, o projeto realizou um conjunto de ações que também buscaram a profissionalização da atividade como negócio, melhoria do processo de compras de matérias, implementação de controles gerenciais, e principalmente na disseminação dos benefícios previstos na Lei 5230/2013 "Salão-Parceiro". As ações desenvolvidas foram:

- **Cursos:** focados na área de gestão, como gestão de salão de beleza, gestão de clínica de estética, gestão financeira, gestão de estoque, gestão da qualidade, atendimento ao cliente, liderança e planejamento. Foram realizados 19 cursos ao todo, sendo 9 em Rondonópolis e 10 em Sinop.
- **Palestras:** foram realizadas pelo SEBRAE e Instituições parceiras abordando os temas de incentivo a formalização, sustentabilidade, empreendedorismo e tendências de mercado. Foram realizadas 21 palestras, sendo 9 em Rondonópolis e 12 em Sinop.
- **Oficinas:** foram realizadas de acordo com a demanda do segmento, o qual abordaram os temas relacionados ao dia-a-dia da atividade, com destaque para atendimento ao cliente, cooperativismo empresarial e legislação e práticas tributárias, totalizando 10 oficinas, sendo 9 em Rondonópolis e 1 Sinop.
- **Capacitação Tecnológica:** com foco em inovação e aumento da produtividade, foram realizadas capacitações do HairSize, que busca implementar padrões de melhoria contínua dos Salões de Beleza. Além disso, a solução possibilita tornar o negócio mais rentável e sustentável, por meio das ferramentas. Foram abordados ainda temas como controles de estoque e como reduzir resíduos sólidos dentro dos salões.
- **Missão Técnica:** foi realizada de 09 a 14 setembro a missão a Beauty Fair 2016, na cidade de São Paulo. As empresárias participantes tiveram a oportunidade de participar de cursos e workshops sobre tendências mundiais no segmento e lançamentos de novos produtos e puderam ainda ampliar seus contatos diretamente com os

fornecedores. O evento atende toda cadeia produtiva do segmento de beleza e destaca-se por oferecer referência em conteúdo e serviços de qualificação.

- **Consultoria:** foram aplicadas 1.244 horas de consultoria, sendo 676 horas em Rondonópolis e 568 em Sinop. As consultorias focaram na abordagem da metodologia MEG (Modelo de Excelência em Gestão), gestão comercial, marketing e finanças com o objetivo de implementar processos de inovação e a prática dos controles gerenciais das empresas de acordo com a necessidade de cada uma.
- **Encontro e Seminário:** ao final dos projetos, foram realizados seminários com objetivo de proporcionar aproximação entre os elos da cadeia produtiva, paralelamente ao seminário da beleza. O objetivo foi de fortalecer e estreitar o relacionamento entre os profissionais e seus fornecedores, além dos conteúdos apresentados no seminário para os empresários e profissionais do segmento com temas voltados as diversas áreas de gestão empresarial. A Figura 22 apresenta as realizações do projeto.

Figura 21: Realizações de Beleza e Estética – Rondonópolis e Sinop



Nota: Capacitações, Palestras e Seminário.

3.5.4.1.3. Comércio

O atendimento setorial ao comércio aconteceu por meio de 8 projetos de atendimento voltados para estratégia setorial com segmento de **Autopeças e Reparações**. Os projetos obtiveram o alcance de 88,16% dos recursos executados em ações voltadas para melhoria da gestão, acesso a serviços financeiros, acesso a mercados e inovação tecnológica. Os projetos de atendimento do setor do comércio atuaram em 8 regiões do Estado, Alta Floresta, Barra do Garças, Cáceres, Cuiabá, Rondonópolis, Lucas do Rio Verde, Sinop e Tangará da Serra. A Tabela 17 apresenta a aplicação dos recursos previstos nesta estratégia.

Tabela 17: Aplicação dos Recursos da Estratégia Setorial do Comércio (R\$ 1,00)

Projetos	Previsto	Realizado	% Realizado
Setor Automotivo Alta Floresta	227.273	207.472	91,3%
Setor Automotivo Barra do Garças	183.047	182.787	99,9%
Setor Automotivo Cáceres	213.027	180.224	84,6%
Setor Automotivo Cuiabá	645.417	575.662	89,2%
Setor Automotivo Rondonópolis	322.408	254.568	79,0%
Setor Automotivo Lucas do Rio Verde	205.410	146.823	71,5%
Setor Automotivo Sinop	252.960	229.664	90,8%
Setor Automotivo Tangará da Serra	249.145	246.773	99,0%
TOTAL	2.023.687	2.023.973	88,16%

Fonte: SME, 2016. Fotografia: PPA 2016-2019, dezembro.

Salienta-se que esta atividade econômica do setor automotivo é estratégica para integração e para o desenvolvimento do Estado de Mato Grosso, considerando a dimensão e as distâncias, o Estado possui atualmente mais de 1,8 milhão de veículos automotores, segundo DETRAN/MT. Destes veículos, 41% são motocicletas, 34% automóveis, 6% caminhões, 2% tratores, 1% micro-ônibus e ônibus, e 16% são classificados como outros tipos de veículos. São mais de 35mil quilômetros de estradas pavimentadas e não pavimentadas no Estado. Esses dados refletem a importância desta atividade para o fornecimento de peças e reparação dos veículos que trafegam em estradas mato-grossenses. O setor automotivo, assim como outros segmentos da economia, sentiu os impactos gerados pela forte crise econômica, contudo, esse cenário fez com que as pessoas deixassem de comprar carros novos, o que contribuiu para o aumento dos negócios gerados pela atividade na venda de peças e manutenção de veículos. Ou seja, o consumidor optou por fazer o estritamente o necessário para garantir o uso do veículo.

As ações realizadas nesta estratégia setorial junto ao público-alvo objetivaram desenvolver, capacitar e modernizar as empresas para melhor atender as demandas do mercado, com excelência em gestão, práticas sustentáveis e utilização dos recursos. A obrigatoriedade de emissão de licenciamento ambiental (LO, LI, LP) para a atividade automotiva, por parte da SEMA, gerou demandas de consultorias técnicas e tecnológicas para adequação e melhoria dos processos para o licenciamento e consequentemente a Certificação IQA. Os resultados refletem no aumento da competitividade empresarial, com implementação de processos de qualidade, redução de desperdícios e aumento da lucratividade, o que consequentemente, reflete em melhores serviços e atendimento ao consumidor final. As principais ações dos projetos foram:

- **Cursos:** com objetivo de proporcionar ao participante conhecimentos sobre a gestão do negócio, qualificação e profissionalização dos serviços, melhoria do atendimento, organização dos processos, redução de desperdícios, gestão financeira, gestão de estoque, e práticas sustentáveis. Foram realizados 43 cursos com 567 participantes, atendendo a 243 pequenos negócios e 14 potenciais empreendedores.
- **Oficinas:** com objetivo de fornecer conhecimentos práticos e com carga horária flexível, foram realizadas oficinas nos temas de controles financeiros, gestão de marketing, relacionamento com cliente, 27 oficinas, com 456 participantes, atendendo 196 empresas.
- **Palestras:** foram realizadas 58 palestras com 1.516 participantes, atendendo 413 empresas. Estas palestras abordaram temas ligados ao planejamento estratégico, qualidade, atendimento, tendências tributárias e processos de certificação.
- **Orientação Técnica:** pelo atual momento de crise econômica que o país passa, as empresas buscaram orientações voltadas para busca de caminhos alternativos, melhoria da gestão, de informações técnicas e acesso a conteúdo que contribuíssem para tomada de decisão. Foram 1.649 orientações técnicas a 996 empresas.
- **Seminários:** foram realizados 3 seminários, sendo em Alta Floresta com Encontro Regional do Setor Automotivo, em Tangara da Serra com o Tangará AutoShow, e Cuiabá com Encontro Estadual do Setor Automotivo. Os eventos contribuíram para discussão das alternativas para o segmento, aproximação comercial, integração e acesso a tendências e conhecimentos técnicos, movimentando ao todo mais de 500 pessoas.
- **Consultorias:** foram realizadas 6.412 horas de consultoria, atendendo 362 pequenos negócios, abordando questões relacionadas gestão financeira e tributária, certificação e auditorias para certificação IQA, gestão de estoques, licenciamento ambiental, gestão comercial, gestão de pessoas, planejamento e acesso a mercados.
- **Missão Técnica:** foram realizadas 6 missões técnicas ao total, com a participação de 62 empresários. As missões aconteceram na Autopar, em Pinhais no Paraná, de 08 a 11 de junho, e ao Salão do Automóvel, em São Paulo, de 12 a 15 de novembro. A Autopar é a principal plataforma de negócios do segmento na região sul do país, voltada para distribuidores, lojistas, atacadistas, varejistas e oficinas mecânicas. O Salão do Automóvel é o maior evento da indústria automotiva, pois é a plataforma de lançamento de produtos novos, tendências e inovação do setor
- **Feira:** na estratégia de valorização e fortalecimento da atividade no Estado de Mato Grosso foram realizados sete eventos do IVG - Inspeção Veicular Gratuita, que já está em



sua 4ª edição, contando com 86 expositores, com mais de 1.000 veículos atendidos em todo estado. O evento movimentou não apenas o consumidor, mas também a cadeia de fornecedores, seguradoras, técnicos mecânicos, locadoras de veículos, taxistas, frotistas e outras atividades econômicas que dependem do veículo. A Figura 22 ilustra as realizações da estratégia setorial em Mato Grosso.

Figura 22: Realizações do Setor Automotivo em Mato Grosso



Nota: Capacitações, Palestras e Seminário.

Destaca-se o lançamento do Guia de Sustentabilidade no Setor Automotivo, elaborado com apoio do Centro SEBRAE de Sustentabilidade, com objetivo de informar e orientar empresários e profissionais do segmento sobre a importância do uso de práticas sustentáveis para competitividade das empresas. Destaca-se ainda que a empresa São Paulo Radiadores e Auto Center, foi a ganhadora do Prêmio MPE da Região Centro Oeste, na categoria comércio.

3.5.4.1.4. Indústria

Para execução da estratégia setorial da indústria foi realizado o atendimento voltado para o segmento da **Indústria de Alimentos e Bebidas**, nos municípios de Cuiabá e Várzea Grande. O projeto teve a execução de 58,90% dos seus recursos previstos, apresentados na Tabela 18. Posteriormente serão apresentadas as realizações do projeto.

Tabela 18: Aplicação dos Recursos da Estratégia Setorial da Indústria (R\$ 1,00)

Projetos	Previsto	Realizado	% Realizado
Indústria de Alimentos e Bebidas de Cuiabá e Várzea Grande	865.480,00	509.842,51	58,90%
TOTAL	865.480,00	509.842,51	58,90%

Fonte: SME, 2016. Fotografia: PPA 2016-2019, dezembro.

O ano de 2016 foi desafiador para o segmento da indústria de alimentos e bebidas. O cenário econômico desfavorável, incertezas políticas, restrição ao crédito e a alta na inadimplência e endividamento fizeram com que os investimentos diminuíssem e consequentemente o crescimento das indústrias. Soma-se a estes fatores as baixas nos preços das commodities no mercado externo, aumentos nos custos dos insumos, custos de produção, energia elétrica entre outros. Estes fatores influenciaram o segmento a não apresentar o desempenho que em períodos anteriores quando já chegou a crescer acima de 10% ao ano, tendo como principal propulsor a ascensão social das classes mais baixas que passaram a consumir produtos que antes não consumiam, e com maior frequência.

No Estado de Mato Grosso os efeitos da crise foram menores, considerando que o Estado é caracterizado pela produção agropecuária, o que se beneficiou da valorização cambial do dólar frente ao real. Muitos pequenos negócios industriais sofreram para manter a produtividade e a qualidade sem repassar integralmente os custos para o cliente final. Mesmo com um cenário ameno no âmbito estadual, as empresas apreensivas e desmotivadas a participar de algumas iniciativas oferecidas pelo SEBRAE Mato Grosso. Outro fator que também contribuiu foi a estrutura de governança do segmento não estar forte para superar este momento e liderar o processo de retomada.

Diante deste cenário acima exposto foram realizadas estratégias para aproximação do público-alvo ao projeto, como a realização de visitas nas empresas participantes do Programa ALI (Agente Locais de Inovação) e Programa Negócio a Negócio, além de ações em conjunto com outras unidades do SEBRAE Mato Grosso como, políticas públicas, atendimento e agronegócios. Foram realizadas diversas ações para o segmento, dentre as quais destaca-se:

- **Seminário Comer e Beber:** realizado no dia 18 de agosto com a participação de 278 pessoas entre empresários e potenciais empresários. O evento teve três eixos temáticos: tendência, produção e consumo. O evento foi idealizado para todos os empreendedores que compõem a cadeia de alimentos e bebidas, do campo à mesa. Paralelo ao evento foram realizadas duas atividades: uma exposição de fornecedores e um encontro de negócios. A exposição contemplou desde produtores rurais a fornecedores de software e embalagens; já o encontro de negócios gerou durante o evento cerca de R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais) em prospecção de negócios entre as empresas participantes. Durante o evento, os produtores rurais atendidos pelo projeto Brasil Central Agro participaram da exposição, com 08 empreendimentos rurais. A Figura 24 apresenta o seminário e exposição.



Figura 23: Seminário Comer e Beber – Tendências, Produção e Consumo.



Nota: Exposição e Palestra Enzo Dona sobre as tendências para os segmentos de alimentos e bebidas.

- **Oficinas:** foram realizadas oficinas técnicas sobre produção de pães artesanais e pães especiais, boas práticas na fabricação, manipulação segura de alimentos. Estas oficinas foram realizadas em parceria com Sindicato da Indústria de Panificação (SINDIPAN).
- **Missão Técnica:** foi realizada no período de 01 a 15 de novembro, a missão técnica com destino a FHC China 2016, com a participação de 13 empresários. A missão tem o objetivo conhecer um dos principais mercados consumidores de alimentos e bebidas do mundo e adquirir conhecimento sobre setor por meio das visitas técnicas em grandes empresas do setor. A FHC é uma das maiores feiras multissetoriais do seguimento alimentício e bebidas do mundo, realizada há mais de 20 anos no País.
- **Consultorias:** as consultorias realizadas tiveram como foco principal o aumento da produtividade, a redução de custos, melhoria do atendimento e aumento de vendas. Além de consultorias em gestão, foram realizadas consultorias tecnológicas executadas através do programa SEBRAEtec. Foi realizado também um trabalho piloto com 05 padarias, onde o objetivo principal foi melhoria da qualidade do pão tipo francês, esta consultoria além de melhorar a qualidade do principal produto das panificadoras contribuiu para redução de custos e otimização de tempo no processo de fabricação. Foram realizadas também consultorias tecnológicas com as empresas com foco requisitos legais de segurança de máquinas e equipamentos, em processos com boas práticas de fabricação e manipulação de alimentos, rotulagem de produtos, certificação, gerenciamento de resíduos sólidos e licenciamento ambiental. Estas consultorias foram realizadas em parceria com SENAI/MT.
- **Orientações Técnicas:** durante o ano os clientes receberam diversos tipos de orientações e informações tais como: orientações de acesso a serviços financeiros, boletins informativos sobre tendências de consumo, gestão comercial e acesso a mercados. Foram realizadas 538 orientações beneficiando 248 pequenos negócios.
- **FIT 2016:** no mês de abril, durante a Feira Internacional de Turismo do Pantanal, houve a aproximação da comitiva de empresários chineses com algumas empresas de alimentos da Região Metropolitana.



A atividade empresarial do setor da indústria não teve seu atendimento restrito ao projeto aqui relacionada. Tanto o setor do comércio, com o os demais setores da indústria, serviços e agronegócios, foram atendidos também pela estratégia de abordagem territorial, e seus projetos específicos. A estratégia de abordagem territorial será apresentada mais a frente neste relatório.

e) Abordagem Territorial (Agronegócios, Serviços, Indústria e Comércio)

A estratégia de atendimento empresarial de abordagem territorial ocorreu por meio de 21 projetos. Estes projetos estão relacionados ao atendimento pelos canais de atendimento remoto e digital, atendimento presencial nas Agências de Atendimento Regional, internacionalização de empresas, desenvolvimento territorial e projetos especiais de sustentabilidade. A Tabela 19 apresenta os recursos que foram aplicados nesta estratégia.

Tabela 19: Aplicação dos Recursos da Estratégia de Abordagem Territorial (R\$ 1,00)

Projetos	Planejado	Realizado	% Realização
Central de Relacionamento 0800- SEBRAE/MT	824.049,00	619.238,88	75,1%
Desenvolvimento Empresarial de Pequenos Negócios na Região Metropolitana	1.517.272	877.516,61	57,8%
Desenvolvimento Setorial na Região de Cuiabá	602.775,00	563.215,48	93,4%
Desenvolvimento Setorial na Região de Rondonópolis	140.800,00	110.689,99	78,6%
Desenvolvimento Setorial na Região de Sinop	152.000,00	150.250,02	98,8%
Empreendedorismo e Sustentabilidade na Região de Alta Floresta	723.398,00	717.233,55	99,1%
Empreendedorismo e Sustentabilidade na Região de Barra do Garças	202.359,00	202.047,15	99,8%
Empreendedorismo e Sustentabilidade na Região de Cáceres	188.100,00	169.840,00	90,3%
Empreendedorismo e Sustentabilidade na Região de Confresa	95.500,00	93.360,74	97,8%
Empreendedorismo e Sustentabilidade na Região de Cuiabá	1.019.330	905.760,19	88,9%
Empreendedorismo e Sustentabilidade na Região de Juína	63.212,00	46.534,10	73,6%
Empreendedorismo e Sustentabilidade na Região de Lucas do Rio Verde	458.330,00	385.605,40	84,1%
Empreendedorismo e Sustentabilidade na Região de Rondonópolis	557.793,00	521.484,50	93,5%
Empreendedorismo e Sustentabilidade na Região de Sinop	862.840,00	817.410,55	94,7%
Empreendedorismo e Sustentabilidade na Região de Tangará da Serra	539.994,00	468.900,22	86,8%
Mercado e Negócios Internacionais	400.000,00	354.156,87	88,5%
MT - Desenvolvimento Econômico Territorial - Araguaia Xingu	483.958,00	480.764,26	99,3%
MT - Desenvolvimento Econômico Territorial - Noroeste do Mato Grosso	852.203,00	755.159,70	88,6%
MT - Desenvolvimento Econômico Territorial da Região Médio Araguaia	405.157,00	396.734,74	97,9%
Sebrae Digital - MT	80.000,00	43.375,27	54,2%
Projetos Especiais em Sustentabilidade	224.260,00	186.296,11	83,1%
Total	10.393.330	8.865.574,33	86,85%

Fonte: SME, 2016. Fotografia: PPA 2016-2019, dezembro.

As ações relacionadas ao atendimento realizado pelos canais de atendimento remoto e digital, nos projetos da **Central 0800** e **SEBRAE Digital** concentraram-se no fornecimento de informações e conteúdo para o empreendedor tomar decisões, na orientação empresarial ajudando o empresário a encontrar os caminhos para superar a crise e na divulgação dos canais de atendimento remoto, como portal do SEBRAE, plataforma de vendas on-line (e-commerce), da central de atendimento 0800 e do fale com especialistas (atendimento por e-mail). Ao todo foram atendidos nestas iniciativas 9.965 pequenos negócios e 10.928 potenciais empresários, totalizando 30.534 orientações empresariais. Em 2016 foram 9.584 clientes que participaram de capacitações EAD pelo portal de educação do SEBRAE Nacional.

A central de atendimento presta atendimento e orientação às demandas espontânea, por meio de chamadas gratuitas ao 0800 570 0800 receptivos, ou seja, aos clientes que buscam orientação na gestão da empresa, informações sobre consultoria, formalização, financiamento, entre outros assuntos. Realiza também campanhas ativas, com objetivo de divulgar as soluções do SEBRAE, como: cursos, oficinas, palestras, fazendo também a confirmação de presença, recebimento de eventos, etc.

O projeto de atendimento ao empreendedor aconteceu nas Agências de Atendimento Regional e na Sede por meio dos projetos de **Empreendedorismo e Sustentabilidade**. Estes projetos objetivaram levar as ações e soluções do SEBRAE Mato Grosso a todos os municípios do Estado de forma presencial. Foram responsáveis pelo atendimento a 18.287 empresas, sendo 10.773 microempreendedores individuais, 5.580 microempresas e 1.934 empresas de pequeno porte. Foram responsáveis também pelo atendimento a 273 produtores rurais.

Com intuito de contribuir para o aumento da competitividade internacional dos pequenos negócios, o SEBRAE Mato Grosso, executou o projeto **Mercado e Negócios Internacionais**, objetivando o atendimento caso-a-caso dos pequenos negócios para o acesso ao mercado internacional, prioritariamente a Faixa de Fronteira e aos países Sul-Americanos. O projeto foi concebido e estruturado em 3 Fases, sendo a primeira por meio de um diagnóstico que avalia o grau de maturidade da gestão empresarial seguido de uma análise do potencial de internacionalização da empresa. Ainda na primeira fase são previstas ações de sensibilização junto aos empresários como treinamentos (oficinas, palestras e seminários) e encontros empresariais (bate papos e painéis temáticos). Na segunda fase o empresário recebe a devolutiva do diagnóstico realizado. A partir dessa devolutiva é elaborado plano de intervenção na empresa, com a especificação das ações de consultorias (melhorias em gestão, finanças, controles, produto, pessoas e comercial), assim como das necessidades de informação sobre o mercado que se deseja atingir. Na terceira fase foram oferecidas e disponibilizadas informações de mercado (mapa de oportunidades, estudos, cenários e indicadores) que subsidiem o



empresário para tomada de decisão quanto a qual mercado investir sua internacionalização. As ações realizadas pelo projeto foram:

- **Seminários de Mercado e Negócios Internacionais:** foram realizados 06 seminários nos municípios de Cáceres, Lucas do Rio Verde, Alta Floresta, Rondonópolis, Sorriso, Tangará da Serra. Teve como objetivo disponibilizar conteúdos e ferramentas que possibilitem o empresário a acessar da melhor forma as oportunidades que o mercado internacional, bem como o benefícios e vantagens da internacionalização. Esta ação beneficiou 351 participantes.
- **Cursos:** foram realizados 02 cursos de Internacionalização de Empresas com o objetivo de preparar os empresários para acessar o mercado internacional para dois segmentos de negócios Alimentos e Bebidas e Saúde.
- **Diagnóstico Empresarial:** foram realizados 98 diagnósticos empresariais utilizando a metodologia do MEG e de negócios internacionais do SEBRAE nacional, focadas nas empresas da cadeia produtiva de Alimentos e bebidas do Estado de Mato Grosso.
- **Fórum SEBRAE de Negócios:** o evento foi realizado nos dias 29 e 30 de novembro no Centro de Eventos do Pantanal, como objetivo discutir alternativas de crescimento econômico em Mato Grosso, apresentando soluções do SEBRAE e seus parceiros para os pequenos negócios participantes, com foco na área de finanças e oportunidades de negócios regional e internacional. O evento teve 264 participantes e mais de 200 empreendedores visitantes.
- **Encontro Empresarial:** foi realizado durante o Fórum SEBRAE de Negócios a aproximação de 6 startups da região metropolitana com empresas e instituições locais, além de uma agenda específica com representante da Microsoft da América Latina e um investidor espanhol. A Figura 24 apresenta as realizações do projeto.

Figura 24: Realizações do Projeto Mercado e Negócios Internacionais



Nota: Seminário, Oficina, Curso, Missão Técnica e Fórum SEBRAE de Negócios.

Na estratégia de execução dos projetos de **Desenvolvimento Econômico Territorial (DET)** compreendeu a execução de um conjunto de soluções e programas nacionais, como: i) programa SEBRAEtec, com consultorias tecnológicas; ii) programa Negócio a Negócio; iii) soluções de atendimento Na Medica, com palestras, cursos e consultorias para microempresas; iv) oficinas SEI e cursos para o microempreendedor individual; v) programa Educação Empreendedora, com palestras e cursos; vi) ações de acesso a novos mercados, como missões empresariais e participação em feiras; vii) e ações de políticas públicas para melhorar o ambiente favorável dos pequenos negócios. Nesta iniciativa foram realizadas 2.981 orientações empresariais atendendo 2.149 pequenos negócios e 271 empreendedores; 74 oficinas com 947 participantes, beneficiando 378 empresas e 85 empreendedores; 49 cursos com 826 participantes, beneficiando 422 empresas e 78 empreendedores; 34 palestras com 787 participantes, beneficiando 121 empresas e 255 empreendedores; por fim, foram realizadas 3.817 horas de consultoria beneficiando 905 empresas e 22 potenciais empresários.

3.5.4.2. Projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços

Os projetos vinculados a esta tipologia são do Centro SEBRAE de Sustentabilidade (CSS) e SEBRAE Negócios e Inclusão Financeira, o qual alcançaram a execução financeira de 90,87% conforme apresentado na Tabela 20. O saldo dos recursos não executados do CSS foi prorrogado conforme Nota Técnica UAIT N°066/2016, tendo seu prazo aditivado até 30 de março de 2017.

Tabela 20: Aplicação dos Recursos dos Projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços (R\$ 1,00)

Projetos	Planejado	Realizado	% Realização
Centro Sebrae de Referência em Sustentabilidade	3.762.905	3.300.367,97	87,7%
MT - Sebrae Negócios	998.180	997.119,68	99,9%
Inclusão Financeira de Pequenos Negócios	626.675	598.177,07	95,5%
Total	5.387.760	4.895.664,72	90,87%

Fonte: SME, 2016. Fotografia: PPA 2016-2019, dezembro.

Em 2016 o tema da sustentabilidade atingiu a consolidação sistêmica para atuação do Sistema SEBRAE, pois neste ano a sustentabilidade passou a ser um eixo estratégico de atuação nas Diretrizes Estratégicas do PPA 2017-2018, compondo nossa missão institucional, visão, valores e objetivos estratégicos. Além disso foi como estratégia de atuação nos macrosegmentos, a sustentabilidade passou a ser um foco de atuação para os projetos de atendimento de Bioeconomia e Negócios de Impacto Sociais, além de incorporar a temática da inovação do Programa SEBRAEtec para efetiva inserção de práticas sustentáveis nos negócios. Tornou-se uma área de conhecimento instituída para certificação técnica dos colaboradores do Sistema SEBRAE.

Ainda em 2016 o SEBRAE Mato Grosso obteve duas conquistas para consolidação da sua estratégia local de ser uma unidade física de demonstração de práticas para inspiração dos seus clientes. A primeira conquista foi a inauguração da 1ª Usina Solar do Estado de Mato Grosso, com capacidade de geração de 120kWp (quilowatt-pico) de eletricidade, em duas estações de micro geração, a primeira de 75kWp ligada a unidade Sede e a segunda de 45kWp ligada a unidade do CSS. A Figura 25 apresenta a vista aérea da usina solar fotovoltaica.

Figura 25: Usina Solar (Fotovoltaica) do SEBRAE Mato Grosso



Nota: Inaugurada no dia 20 de maio de 2016. Capacidade total de 120kWp em 480 placas fotovoltaicas.

A instalação da usina reduziu o consumo de energia elétrica da Sede do SEBRAE Mato Grosso em cerca de 30% e tornou a unidade do CSS autossuficiente em geração de energia para seu funcionamento. No caso da unidade consumidora vinculada ao prédio do CSS, o excedente de energia gerado é distribuído na rede da concessionária Energisa e o valor referente a energia gerada é descontado na conta mensal de energia. Ao todo foram instaladas 480 placas fotovoltaicas e o retorno do investimento se dará em cerca de seis anos. Destaca-se ainda as usinas também funcionam como unidade demonstrativa para pesquisas sobre as variáveis que influenciam a geração de energia solar, tais como temperatura, umidade, insolação, indicadores de rendimento mensal, custos, entre outras

A segunda conquista foi a certificação internacional do prédio do CSS, tornando-o reconhecido como o prédio mais sustentável da América Latina, gerando projeção nacional e internacional, com destaque para sua condição de *Zero Energy Building* (ZEB), ou seja, é um prédio de zero energia, integrado a práticas de preservação de ecologia em sua implantação. A classificação ZEB é dada a edificações que geram toda a energia que consomem, podendo comprar ou não essa energia da rede pública ou ainda venderem o excedente. Além da classificação ZEB o prédio do CSS recebeu ainda a classificação "Excellent" fornecido pelo *Building Establishment Environmental Assessment Method* (BREEAM) In-Use, certificada pela da BRE, que é certificadora no Reino Unido. Esta foi a nota mais alta já atribuída a um prédio na América Latina.

A modalidade de certificação BREEAM In-Use é um método de avaliação de desempenho para edificações existentes. O objetivo principal desta modalidade é minimizar os impactos da edificação ao meio ambiente, durante seu uso e operação. Esta modalidade está presente em mais de 77 países do mundo, o método de certificação já foi aplicado em mais de 500 mil edifícios, alguns deles ícones em sustentabilidade, como o n.º 10 de Downing Street, a casa do primeiro-ministro britânico em Londres. A Figura 26 apresenta o certificado BREEAM In-Use em cerimônia de entrega.

Figura 26: Cerimônia de Entrega do Certificado BREEAM In-Use do SEBRAE Mato Grosso.



Nota: Cerimônia de Entrega da Certificação BREEAM In-Use, realizada no dia 08 de setembro de 2016.

Após a inauguração da usina solar, associada a certificação BREEAM In-Use, a procura dos clientes em conhecer o espaço e adentrar o centro de visitação, aumentou consequentemente a demanda por produtos e serviços na temática de Energia Solar Fotovoltaica e Certificação. No período de maio a dezembro o CSS recebeu mais de 8.800 pessoas. Os resultados de entrega pactuados com o SEBRAE Nacional foram alcançados e estão apresentados no Quadro 04.

Quadro 03: Entregas do Centro SEBRAE de Sustentabilidade em 2016.

Entrega	Resultado
Ter no mínimo 160.000 acessos nos ambientes virtuais	a. 140 mil acessos ao site do CSS b. 105 mil visualizações no canal do Youtube
Produzir no mínimo 31 conteúdos	Foram produzidos 25 conteúdos. Até 30 de março de 2017 serão entregues 06 conteúdos que se encontram em fase de conclusão.
Ter no mínimo 4.000 visitas no Centro de Visitação	O Centro de Visitação recebeu até 31/12/2016 mais 11 mil pessoas

Fonte: Centro SEBRAE de Sustentabilidade

Os 25 conteúdos entregues foram elaborados no formato de série "Como Fazer" e "Normas e Certificações. São infográficos para simplificar as informações, ajudando o empresário a aplicar as boas práticas sustentáveis na empresa, trazendo mais economia e resultados para os pequenos negócios. Os conteúdos foram: 1) Eficiência energética, 2) Energia fotovoltaica, 3) Energia eólica, 4) Estoque de perecíveis, 5) Estoque de negócios da Beleza, 6) Reuso de águas cinzas, 7) Reuso de água na Indústria, 8) Biomassa, 9) Biodigestor, 10) Biogás, 11) Tratamento

e reuso de efluentes sanitários, 12) Gerenciamento de resíduos de condomínio, 13) Resíduos do setor automotivo, 14) Gerenciamento de resíduos de gráficas, 15) Gerenciamento de resíduos de serviço de saúde, 16) Gerenciamento de resíduos perigosos, 17) Programa de Gestão Sustentável, 18) Gerenciamento de resíduos de confecção e moda, 19) Captação de água de chuva, 20) NBR 15401 – Meios de Hospedagem, 21) ISO 21101 – Gestão da Segurança, 22) ISO 9001, 23) ISO 14001, 24) Licenciamento ambiental, e 25) Procel Edifica.

Figura 27: Ilustração dos Conteúdos Elaborados pelo Centro SEBRAE de Sustentabilidade em 2016.



Fonte: Centro SEBRAE de Sustentabilidade

Além das entregas já mencionadas o CSS realizou diversas ações em parceria com as unidades operacionais do SEBRAE Nacionais e também com as unidades federativas do Sistema SEBRAE. As ações realizadas foram:

Termo de Referência para Atuação do Sistema Sebrae em Sustentabilidade:

Com o objetivo de fornecer uma visão sistêmica da atuação do Sebrae no tema Sustentabilidade para dirigentes e colaboradores, permitindo, assim, a transversalidade do tema em suas áreas de atuação, desde o planejamento estratégico até as soluções desenvolvidas e ofertadas para contribuir com a sobrevivência e competitividade dos pequenos negócios.

Certificação de Conhecimentos: A equipe do CSS esteve presente durante todo o processo de certificação, disponibilizando profissionais especializados para apoio na elaboração do certame no tema de Sustentabilidade, pela Universidade Corporativa do SEBRAE (UCSEBRAE).

Indicadores Ethos Sebrae: os indicadores Ethos SEBRAE são uma ferramenta de gestão que visa apoiar os pequenos negócios na inserção do tema da Sustentabilidade na empresa, no ano de 2016 ela passou por uma revisão em

conjunto com o SEBRAE/NA, SEBRAE/RN, CSS e Instituto Ethos. Esta ferramenta foi testada e aperfeiçoada no Estado do Rio Grande do Norte e será disponibilizada para todo o Brasil brevemente.

Conteúdo do PNUMA/ONU: com o objetivo de disseminar o pensamento de ciclo de vida nos pequenos negócios e promover a eco-inovação, o CSS, a UAITS/NA e o PNUMA construíram dois conteúdos em conjunto em 2016, nas versões português, inglês e espanhol.

Trilha de Sustentabilidade para Pequenos Negócios: em parceria com a UCSEBRAE foi produzido com profissionais especializados a Trilha de Sustentabilidade para Pequenos Negócios, que foi utilizado pelos colaboradores do Sistema SEBRAE como forma de subsidio para estudos para certificação de conhecimentos.

Curso de Energia Solar Fotovoltaica: o tema da energia solar tem ganhado força no país e como forma de capacitar a equipe técnica do Sistema SEBRAE foi desenvolvido em parceria as unidades UAITS/NA, UACIN/NA, UCSEBRAE e o CSS o curso de Energia Solar Fotovoltaica.

Vídeos Aulas: o SEBRAE/SC em parceria com o CSS produziu 12 vídeos aulas das dimensões da sustentabilidade. São vídeos explicativos sobre o tema da sustentabilidade.

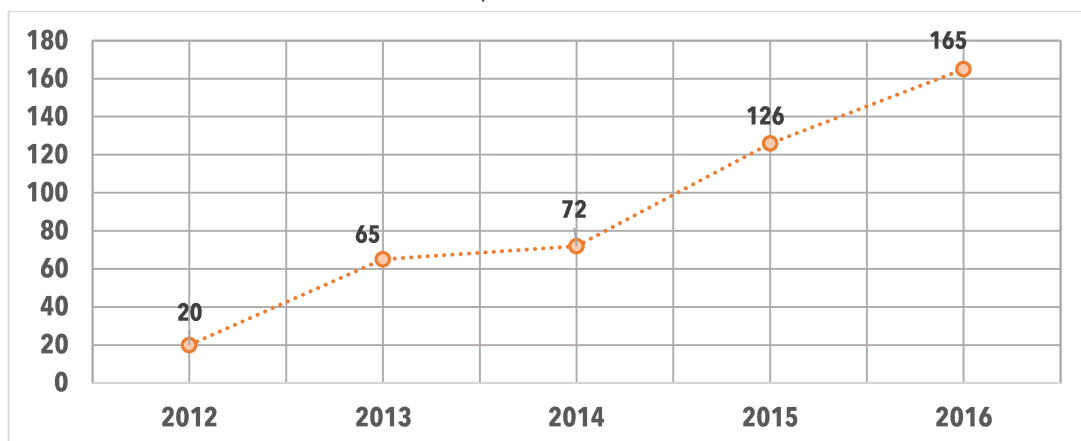
Curso Fundamentos da Sustentabilidade na Gestão Empresarial de Pequenos Negócios e Jogos Negócios Sustentáveis: elaborado em parceria com a UAITS/NA e a UCSEBRAE para auxiliar os colaboradores do Sistema SEBRAE a aumentar seus conhecimentos sobre o tema, auxiliando no atendimento aos pequenos negócios nos mais diversos canais de atendimento e também para apoiar nos estudos para certificação de conhecimento.

Feira do Empreendedor: o CSS esteve presente em seis estados durante as Feiras do Empreendedor 2016: Ceará, Pará, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Santa Catarina e São Paulo. Ao todo, aproximadamente 6.500 pessoas receberam orientações sobre como implantar a sustentabilidade nos negócios.

Os Gráficos 03 e 04 apresentam o histórico de conteúdos elaborados e o histórico do número de visitas no Centro SEBRAE de Sustentabilidade.

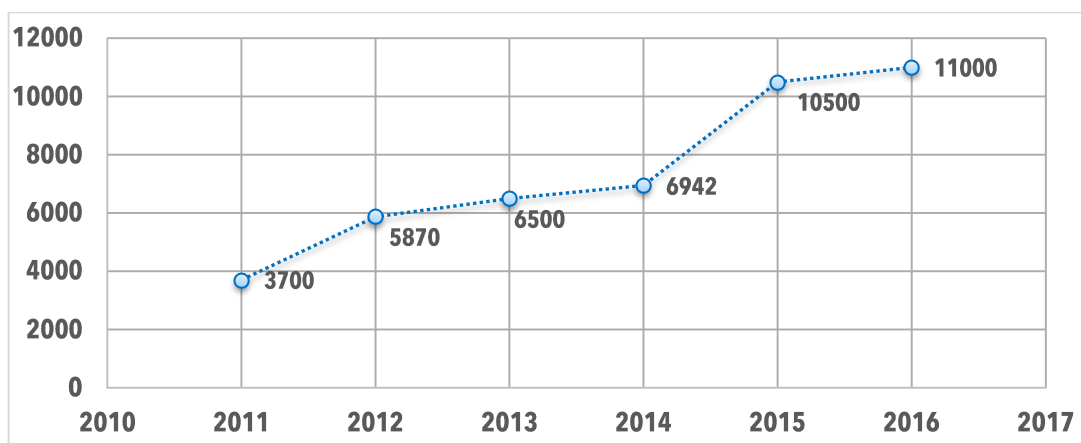


Gráfico 03: Histórico dos Conteúdos Elaborados pelo CSS.



Fonte: Centro SEBRAE de Sustentabilidade.

Gráfico 04: Histórico do Número de Visitantes da CSS.



Fonte: Centro SEBRAE de Sustentabilidade.

Destaca-se ainda que de 2012 a 2016 os portais de acesso virtual do Centro SEBRAE de Sustentabilidade foram contabilizados 5.724.284 acessos.

O segundo projeto desta iniciativa é o **SEBRAE Negócios**, cujo objetivo desenvolver estratégias e disseminar de soluções de acesso a mercados para projetos de atendimento nas regiões com maior densidade empresarial do Estado de Mato Grosso, adequada às suas realidades, e que atendam a requisitos e tendências de mercado das suas regiões. Este projeto teve um caráter inovador pois proporciona a equipe técnica do SEBRAE Mato Grosso condições de estruturar um "modelo de construção de estratégias para acesso a mercados". O projeto contribuiu também para elaboração de cenários, planos e metas institucionais com base em dados e informações estratégicas relevantes das empresas e do ambiente econômico, financeiro, demográfico e social em que essas empresas estão inseridas.

Foram elaborados conteúdos de alto valor agregado de inteligência estratégica para subsidiar a tomada de decisão de dirigentes, conselheiros, gerentes e técnicos da instituição. Os produtos foram disponibilizados em diferentes formatos, sendo que todos eles estarão alinhados a um modelo de trilhas de atendimento visando o acesso, ampliação e/ou conquista de novos mercados pelo empresário, considerando também este momento de dificuldade econômica para tomada de decisão. As entregas foram:

- **Perfil Mato Grosso:** é uma coletânea de informações e dados relevantes que garantam uma visão estratégica da situação econômica, financeira e social do Estado. Tem a proposta de informar de maneira objetiva análises sobre comércio exterior, produção e economia interna, arrecadação de ICMS, potencial de consumo, mercado de trabalho e mão de obra, características empresariais, consumo de energia, água e cimento, TV e conectividade à internet, perfil social, demográfico, educacional e infraestrutura do Estado. Possui formato impresso e digital com periodicidade anual. A Figura 28 apresenta a entrega.

Figura 28: Publicação do Perfil Mato Grosso 2016.



Fonte: Gerência de Inteligência Estratégica.

- **Perfil Regional:** é uma coletânea de informações e dados relevantes que garantam uma visão estratégica da situação econômica, financeira e social, organizado de acordo com a atuação regional do SEBRAE Mato Grosso. Tem a proposta de informar de maneira objetiva análises sobre comércio exterior, produção e economia interna, arrecadação de ICMS, potencial de consumo, mercado de trabalho e mão de obra, características empresariais, consumo de energia, água e cimento, TV e conectividade à internet, perfil social, demográfico, educacional e infraestrutura Regional do Estado. Possui formato impresso e digital com periodicidade anual. A Figura 29 apresenta a entrega.

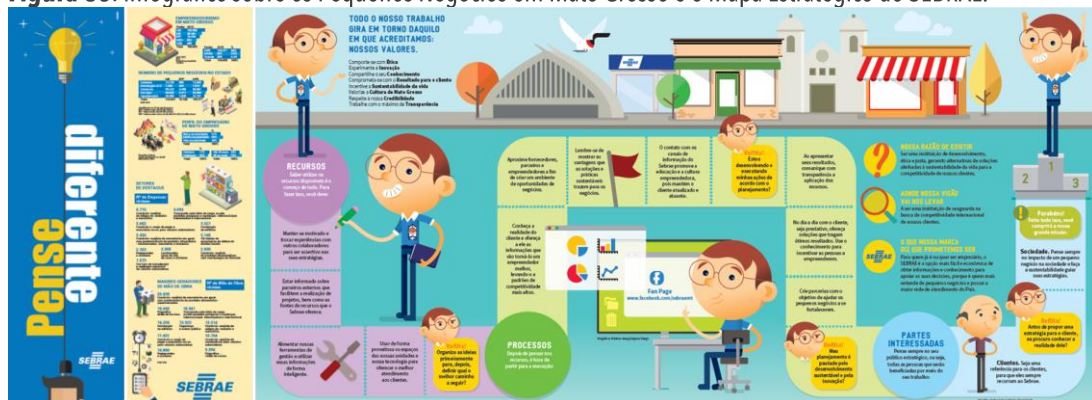
Figura 29: Publicação do Perfil Regional 2016.



Fonte: Gerência de Inteligência Estratégica.

- **Infográficos:** foram elaborados a partir de informações consideradas estratégicas para organização, como subprodutos do Perfil Mato Grosso, Perfil Regional, Análise Setorial e das Trilhas de Atendimento. Tem como objetivo informar de forma clara e com linguagem simples informações de mercado para o cliente tomar suas decisões, em formato impresso e digital. As Figuras 30, 31 e 32 ilustram a entregas.

Figura 30: Infográfico sobre os Pequenos Negócios em Mato Grosso e o Mapa Estratégico do SEBRAE.



Fonte: Gerência de Inteligência Estratégica.

Figura 31: Infográfico sobre Encontros de Negócios, Missões Empresariais, Feiras e Internacionalização.



Fonte: Gerência de Inteligência Estratégica.

Figura 32: 13 Infográfico sobre dados Socioeconômicos do Estado de Mato Grosso.



Fonte: Gerência de Inteligência Estratégica.

O terceiro projeto desta iniciativa é o **Inclusão Financeira dos Pequenos Negócios**, cujo objetivo foi desenvolver estratégias e disseminar soluções de inclusão financeira para projetos de atendimento, adequadas à realidade de Mato Grosso. Existe a necessidade de melhor subsidiar o atendimento SEBRAE com informações e ferramentas abordem o tema de inclusão financeira de pequenos negócios. Esta iniciativa centrou-se nas ações de promoção de informações sobre serviços financeiros para definir estratégias, planos, metas e ações para ampliação e/ou conquista de mercados; em estabelecer estratégias de inclusão financeira ao público do SEBRAE; e desenvolver orientações de acesso a serviços financeiros customizadas por estratégias territorial, setorial e por porte das empresas. As entregas do projeto foram:

- **Pesquisas de Mercado:** realização de 12 pesquisas de mercado nos municípios de Cuiabá, Várzea Grande, Alta Floresta, Sinop, Sorriso, Lucas do Rio Verde, Confresa, Barra do Garças, Rondonópolis, Primavera do Leste, Juína, Cáceres e Tangará da Serra.
- **Metodologias:** foram elaboradas 3 metodologias focadas na capacitação de gerentes de instituições financeiras em diagnóstico empresarial, nos módulos: Financeiro de 16 Horas; Comercial de 12 Horas; e Formação de Preço de Vendas de 12 Horas;
- **Infográficos:** foram elaborados 10 infográficos nos temas: dicas de crédito para MPes, dicas de crédito para MEI, dicas de crédito para potencial empresário, FAMPE, vendas a cartão, cartão BNDES, fiado só amanhã, sustentabilidade, inovação e crédito, gestão financeira e autofinanciamento. A Figura 33 apresenta os infográficos produzidos.

Figura 33: 10 Infográfico sobre Inclusão Financeira.

Fonte: Gerência Competitividade Empresarial

- **Vídeos:** foram produzidos 3 vídeos educativos em formato de animação nos temas: fiado só amanhã, inovação e crédito, e gestão financeira e autofinanciamento. A Figura 34 ilustra os vídeos desenvolvidos.

Figura 34: Produção de Vídeos Educativos Sobre Inclusão Financeira.

Fonte: Gerência Competitividade Empresarial

- **Aplicativo:** foi desenvolvido o aplicativo para a gestão e execução das consultorias da metodologia CIG – Consultoria Integrada de Gestão.
- **Visitas Técnicas:** foram realizadas visitas técnicas de benchmarking em Blumenau (SC) no dia 17 de junho, na empresa BLUSOL, e no dia 05 de setembro em Belo Horizonte (MG), no SEBRAE Minas.
- **Capacitações:** foram realizadas 4 capacitações para colaboradores do SEBRAE Mato Grosso, sendo 2 oficinas de atendimento em acesso a serviços financeiros nos dias 26 de abril e 13 de maio; 1 curso de elaboração de projetos de viabilidade econômico-financeira, realizado nos dias de 23 e 24 de maio; e por fim, 1 oficina de finanças pessoais, realizada 25 de maio.

3.5.4.3. Projetos de Articulação Institucional

Foram realizados em 2016 dois projetos de articulação institucional, a RedeSim Mato Grosso e o V Encontro Nacional dos Tribunais de Contas do Brasil, ambos voltados para implementar ações que contribuam para melhoria do ambiente para o desenvolvimento dos pequenos negócios no Estado. A Tabela 20 apresenta a aplicação dos projetos de articulação institucional.

Tabela 21: Aplicação dos Recursos dos Projetos de Articulação Institucional (R\$ 1,00)

Projetos	Planejado	Realizado	% Realização
V Encontro Nacional dos Tribunais de Contas do Brasil	194.500	158.572,47	81,50%
RedeSim em Mato Grosso	406.351	356.800	88,00%
Total	600.851	515.372	85,77%

Fonte: SME, 2016. Fotografia: PPA 2016-2019, dezembro.

O projeto da **RedeSim** tinha como prioridade o estimular melhorias no ambiente legal em prol dos pequenos negócios, na implementação efetiva da Lei Geral nos municípios mato-grossenses, observando os princípios da sustentabilidade, com ênfase na inclusão produtiva. Para isso, foram empreendidas ações em todo o Estado, desenvolvidas e alinhadas visando a sensibilização e mobilização das instituições parceiras para a implantação da RedeSim nos municípios alvo do projeto, como:

- **Seminário Brasil Mais Simples:** aconteceu em Brasília, nos dias 27 a 29 de abril. Este evento propiciou aos parceiros do projeto um alinhamento estratégico e a formação de uma rede de apoio e contatos no âmbito das políticas públicas, nas esferas nacional, estadual e municipal. Os parceiros puderam compartilhar experiências e expandir conhecimento com relação as suas práticas diárias.
- **Termo de Cooperação com a Junta Comercial:** foi firmado em maio um termo de cooperação mutuo entre o SEBRAE Mato Grosso e a JUCEMAT para o intercâmbio de informações e o cadastro de novo registro de empresas para que o SEBRAE possa apoiar estas nos seus primeiros anos de funcionamento.
- **Missão Técnica a Minas:** foi realizada a missão nos dias 13 e 14 de junho ao Estado de Minas Gerais para conhecer a experiência do Estado e fazer benchmarking das melhores práticas. A missão teve também o objetivo de propiciar aos parceiros participantes conhecer o Projeto Integrar e sua respectiva operacionalização.
- **Reuniões de Alinhamento:** foram realizadas várias reuniões de alinhamento para discutir estratégias de sensibilização dos parceiros envolvidos na Rede Simples de Mato Grosso enfatizando principalmente o mapeamento de processos e suas melhorias. Durante as reuniões foi possível elaborar um material técnico relativo à aplicação da Lei



Geral e suas atualizações com o foco nos seguintes eixos: atores do desenvolvimento; compras públicas, rede simples e sala do empreendedor.

- **Sensibilização:** foram realizadas ações coordenadas de sensibilização nos municípios Cáceres, Sorriso, Sinop e Campo Novo do Parecis. As reuniões foram exitosas, os gestores municipais entenderam a importância do projeto e de imediato aderiram a RedeSim. A Figura 35 apresenta as ações de sensibilização.

Figura 35: Ações de Sensibilização do projeto RedeSim.



Nota: Reunião com gestores de Sorriso, Sinop e Campo Novo do Parecis.

- **Encontro Setorial com Hoteleiros:** foi realizado no dia 06 setembro com objetivo de esclarecer e orientar dúvidas relacionadas ao ambiente legal da RedeSim. Esta iniciativa foi uma parceria com a ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis), Corpo de Bombeiro Militar, Vigilância Sanitária Municipal, Vigilância Sanitária Estadual e Secretária de Meio Ambiente e Desenvolvimento Urbano de Cuiabá. A Figura 36 apresenta a ação do Encontro Setorial.

Figura 36: Encontro Setorial com Hoteleiros do Projeto RedeSim.



Nota: ABIH, Corpo de Bombeiro, Vigilância Sanitária Municipal, Vigilância Sanitária Estadual e Secretária de Meio Ambiente e Desenvolvimento Urbano de Cuiabá.

- **Capacitações:** foram realizados o curso de agente de desenvolvimento avançado e a oficina de procedimentos simplificado para licenciamento de empresas de baixo risco junto ao Corpo de Bombeiros Militar. Participaram destas capacitações 20 Agentes de Desenvolvimento Local, contemplando 18 Municípios, sendo: Alta Floresta, Matupá, Marcelândia, Ponte Branca, Pontal do Araguaia, Araguaína, Barra do Garças, São Félix do Araguaia, Nova Mutum, Primavera do Leste, Rondonópolis, Campo Verde, Sinop, Colniza, Brasnorte, Rondolândia, Juína e Aripuanã. A Figura 37 apresenta as ações de capacitação realizadas.

Figura 37: Ações de Capacitação do Projeto RedeSim.



Nota: Curso e Oficina para Agentes de Desenvolvimento Local.

- **Seminários Ser Empresa - Compliance e Compras Governamentais:** em parceria com o Governo do Estado de Mato Grosso, por meio do Gabinete de Transparência e Combate à Corrupção, foi realizado em novembro nos municípios de Rondonópolis, no dia 17 e em Cuiabá, no dia 24. Com o objetivo de sensibilizar os pequenos negócios de que vender para o setor público é um bom negócio e que ter o compliance é um diferencial competitivo para fazer bons negócios com o Governo e Grandes Empresas. O evento contou com a participação de 270 empresas. A Figura 38 apresenta a realização dos seminários.

Figura 38: Seminário Ser Empresa – Compliance e Compras Governamentais.



Nota: Seminário em Rondonópolis e Cuiabá.

O segundo projeto de tipologia de articulação institucional foi uma parceria entre o SEBRAE Nacional, SEBRAE Mato Grosso e a Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (ATRICON). O **5º Encontro Nacional dos Tribunais de Contas do Brasil** foi realizado em Cuiabá no período de 22 a 24 de novembro, com o tema “A construção da excelência institucional”. O evento tem como proposta mobilizar, qualificar e integrar lideranças públicas visando ao aprimoramento dos Tribunais de Contas e melhoria da administração pública, mediante o aprofundamento acerca da avaliação do papel dos Tribunais de Contas frente ao contexto atual do país, bem como a multiplicação e o intercâmbio de conhecimentos e boas práticas. Teve como um dos eixos estruturantes a fiscalização do artigo 5º da Lei 8.666/93 e das Leis Complementares nº 123/2006 e 147/2014, com ênfase na criação do ambiente favorável aos pequenos negócios, visando o desenvolvimento sustentável e especial nas compras governamentais.

O evento promoveu o debate sobre o aprimoramento dos Tribunais de Contas, objeto do Programa Qualidade e Agilidade dos Tribunais de Contas (QATC), desenvolvido pela ATRICON,

cujo alcance se alarga em vista do momento de crise pelo qual atravessa o país. Para esse fim, e de forma específica, será dada ênfase ao compartilhamento e à estratégia de difusão dos resultados da aplicação do Marco de Medição do Desempenho dos Tribunais de Contas (MMD-TC), realizada em 2015.

O evento teve como resultado a satisfação avaliada pelos participantes em 87,72% positivo, sendo 54,39% avaliou que o evento atendeu totalmente as expectativas e 33,33% avaliou que o evento superou as expectativas. A avaliação de satisfação pelos parceiros foi de 60% atendeu totalmente as expectativas e 20% avaliou que o evento superou as expectativas, ou seja, para 80% dos parceiros o evento cumpriu com seus objetivos. A Figura 39 apresenta a realização do evento.

Figura 39: 5º Encontro Nacional dos Tribunais de Contas do Brasil.



Nota: Solenidade de Abertura e Painel de Compras Governamentais.

3.5.4.4 Projetos de Construção e Reformas

A Tabela 22 apresenta a aplicação dos recursos dos projetos de construção e reformas.

Tabela 22: Aplicação dos Recursos dos Projetos de Construção e Reformas (R\$ 1,00)

Projetos	Planejado	Realizado	% Realização
Construções de Novas Agências nas Cidades Sede do SEBRAE/MT	1.950.000	1.864.857,71	95,63%
Total	1.950.000	1.864.857,71	95,63%

Fonte: SME, 2016. Fotografia: PPA 2016-2019, dezembro.

Esta iniciativa está relacionada a construção da nova Agência Regional de Atendimento do SEBRAE Mato Grosso no município de Cáceres. Esta obra foi edificada, em um terreno de 4.000m², doado pela Prefeitura Municipal de Cáceres, num bairro destinado a instituições e equipamentos públicos. Ressalta-se que o terreno está localizado em área privilegiada com acesso direto a duas grandes avenidas.

O projeto foi concebido como "obra conceito", idealizado em módulos, com flexibilidade de utilização e possibilidade de padronização de construção de outras agências a serem construídas pelo SEBRAE Mato Grosso no Estado. O projeto tem o propósito de proporcionar integração com ambiente, desde o layout das estações de trabalho até o tipo de mobiliário e equipamentos

utilizados, resultando no reforço da marca "SEBRAE". O projeto também foi concebido para atender as exigências para obtenção da Etiqueta Nacional de Conservação de Energia – ENCE (Procel Edifica), com as características de sustentabilidade:

- Arquitetura Bioclimática (projeto adaptado ao clima e ao terreno);
- Uso racional e redução da extração dos recursos naturais;
- Eficiência Energética (especificação de materiais e equipamentos que reduzem o consumo de energia durante a operação da edificação);
- Coleta e aproveitamento da água pluvial para as bacias sanitárias e para irrigação;
- Especificação de equipamentos economizadores de água;
- Paisagismo com utilização de vegetação nativa;
- Teto e paredes externas com paisagismo;
- Valorização da mão de obra local e utilização de materiais na construção preferencialmente regionais;
- Obediência a Lei 123/2006 e suas atualizações, no quesito de licitação com obrigatoriedade de subcontratação de 30% do total da obra para micro ou pequena empresa.

A área construída totaliza 278 m², contemplando os seguintes ambientes e instalações:

1. Interno, composta por Unidade de atendimento ao público externo e sala de trabalho, refeitório, banheiros, sala de aula, almoxarifado e espaços de circulação.
2. Externo, que compreende acessos na frente e fundo, estacionamento, calçadas, muro de divisa e jardins.
3. Instalações prediais, composta de elétrica, sanitária, climatização, prevenção e combate ao incêndio e pânico, drenagem, pavimentação, telefonia e lógica, todos obedecendo normas técnicas e critérios de sustentabilidade.

Figura 40: Andamento da Obra de Construção da Agência Regional de Atendimento de Cáceres.



Fonte: Gerência de Administração.

Em dezembro/2016 a obra estava com execução de 95,63% com inauguração prevista para janeiro de 2017.

3.5.4.5 Projetos de Gestão Operacional

A Tabela 23 apresenta a aplicação dos recursos dos projetos de gestão operacional.

Tabela 23: Aplicação dos Recursos dos Projetos de Gestão Operacional (R\$ 1,00)

Projetos	Planejado	Realizado	% Realização
Gestão de Produtos e Credenciados	200.000,00	156.312,05	78,2%
Projeto Piloto de Eficiência Energética e Energia Renovável do SEBRAE/MT - Fase II	1.231.543	1.186.758	96%
Modernização dos Processos Internos do Sebrae/MT	300.000,00	0,00	0,0%
Total	1.731.543	1.343.070,01	77,56%

Fonte: SME, 2016. Fotografia: PPA 2016-2019, dezembro.

Nestas iniciativas foram executados os Projetos de Gestão de Produtos e Credenciados, Projeto Piloto de Eficiência Energética e Energia Renovável - Fase II e o Projeto de Modernização dos Processos Internos.

No Projeto de Gestão de Produtos e Credenciados foram elaboradas metodologias e realizados turmas piloto. A execução das turmas pilotos, para avaliação e teste das metodologias foram:

- Gestão em Marketing;
- Oficina Líder Coach, realizado também, no Sebrae Mato Grosso do Sul;
- Trilha da Agricultura Familiar, essa Metodologia faz parte do Projeto Brasil Central que tem como parceiros os SEBRAE MT, MS, GO DF e SEBRAE Nacional.

As metodologias desenvolvidas, foram:

- Gestão em Marketing;
- Trilha da Sustentabilidade Rural;
- Gestão por Processos;
- Oficina Coach Atuando como Líder;
- Trilha da Agricultura Familiar;
- Administrando suas Finanças para Crescer;
- Gestão de Estoque.

Os demais projetos já foram apresentados neste relatório, sendo o Projeto Piloto de Eficiência Energética e Energia Renovável, abordado no item 3.5.4.2 e o Projeto de Modernização de Processos Internos, abordado no item 3.1.5.



3.5.4.6 Centro de Eventos do Pantanal

O Centro de Eventos do Pantanal completou 16 anos de fundação em 2016. É um ícone para o Estado de Mato Grosso na realização de grandes eventos, incluindo o Estado no circuito nacional de eventos, com seus 11.950 metros quadrados de área construída. Com sua estrutura moderna, oferece conforto e segurança para quem visita e tranquilidade para quem organiza com serviços de alta qualidade. Um componente adicional é o uso de práticas sustentáveis na gestão dos eventos e também como diferencial competitivo para aqueles que querem neutralizar as emissões de gases do efeito estufa em seus eventos, serviço já disponibilizado aos clientes. A Tabela 24 apresenta a aplicação dos recursos do Centro de Eventos do Pantanal (CEP).

Tabela 24: Aplicação dos Recursos do Centro de Eventos do Pantanal (R\$ 1,00)

Projetos	Planejado	Realizado	% Realização
Centro de Eventos do Pantanal	3.220.800	3.205.717,45	99,50%
Total	3.220.800	3.205.717,45	99,50%

Fonte: SME, 2016. Fotografia: PPA 2016-2019, dezembro.

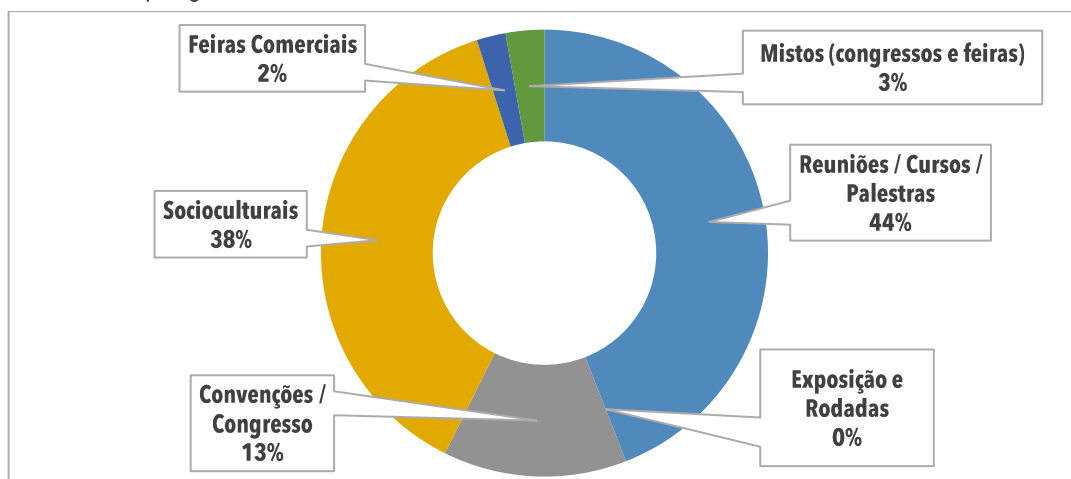
Mesmo com cenário de recessão e da economia em crise, com influência direta no segmento de eventos, inclusive com sinais já de 2015 com um número expressivo de eventos adiados e/ou cancelados, o ano de 2016 encerrou com saldo positivo no número de eventos realizados. Um fato que contribuiu para este resultado foi a captação de novos eventos e a fidelização de clientes satisfeitos com os serviços prestados pelo CEP. Outro fato que contribuiu foi o relacionamento e integração do CEP junto as empresas da cadeia produtiva de eventos e entretenimento (organizadores, montadoras, cerimonial, sonorização, foto e filmagem, transporte, alimentação, segurança, iluminação, entre outros).

Destaca-se a realização de grandes eventos em 2016, como: Circuito Intercorte 2016; Feira da Moda de Mato Grosso – FEMODA; Multifeira Internacional; Fórum Nacional de Gestores de Inovação – FORTEC 2016, Feira Internacional do Turismo do Pantanal – FIT, Encontro Brasileiro de Administradores – ENBRA, Simpósio: Desafios da Fertilidade do Solo na Região do Cerrado; Encontro Nacional de Didáticas e Práticas de Ensino – ENDIPE; e o Fórum SEBRAE de Negócios.

Foram mais de 430 eventos, com uma média mensal de 36 eventos por mês. Considerando a tipologia dos eventos, concentram-se em sua maioria do tipo de Reuniões, Cursos e Palestras, representando 44% dos eventos realizados, seguido por eventos do tipo socioculturais com 38%. O Gráfico 05 apresenta a realização dos eventos por tipologia em 2016.



Gráfico 05: Tipologia dos Eventos Realizados em 2016

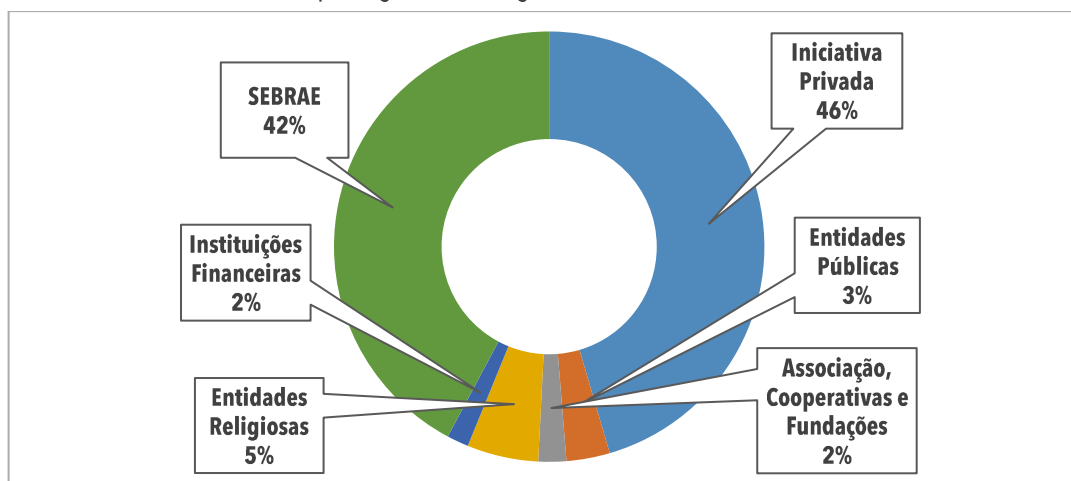


Fonte: Gerência do Centro de Eventos do Pantanal.

Com relação ao público visitante nos eventos, verifica-se que quase que na totalidade destes (90%) são residentes da Região Metropolitana da Capital Cuiabana e apenas 10%, são de outras regiões do Estado e de fora do Estado (Nacional e Internacional), impactando positivamente em nossa economia, pois a realização de um evento movimenta toda uma cadeia de negócios, tanto para quem realiza e trabalha diretamente no evento, como indiretamente, incluindo por exemplo, rede hoteleira, bares e restaurantes, casas noturnas, transporte de passageiros (aéreo e terrestre), entre outros.

Do ponto de vista do segmento de negócios dos eventos realizados a iniciativa privada realizou 46% dos eventos realizados, seguido pelos eventos realizados pelo próprio SEBRAE Mato Grosso com 42% dos eventos. Isso demonstra que o CEP é um ativo que otimiza a aplicação dos recursos, quando se economiza na locação de espaços para eventos em Cuiabá. Só em 2016 os recursos somam R\$ 435.250,00. O Gráfico 06 apresenta os eventos realizados por segmento.

Gráfico 06: Eventos Realizados por Segmento de Negócio



Fonte: Gerência do Centro de Eventos do Pantanal.

3.5.4.6 Atividades

Conjunto de iniciativas permanentes relacionadas à Gestão do SEBRAE Mato Grosso com objetivo de contribuir para o alcance dos resultados institucionais e de desempenho. A Tabela 25 apresenta os recursos aplicados nesta iniciativa.

Tabela 25: Aplicação dos Recursos das Iniciativas de Atividade (R\$ 1,00).

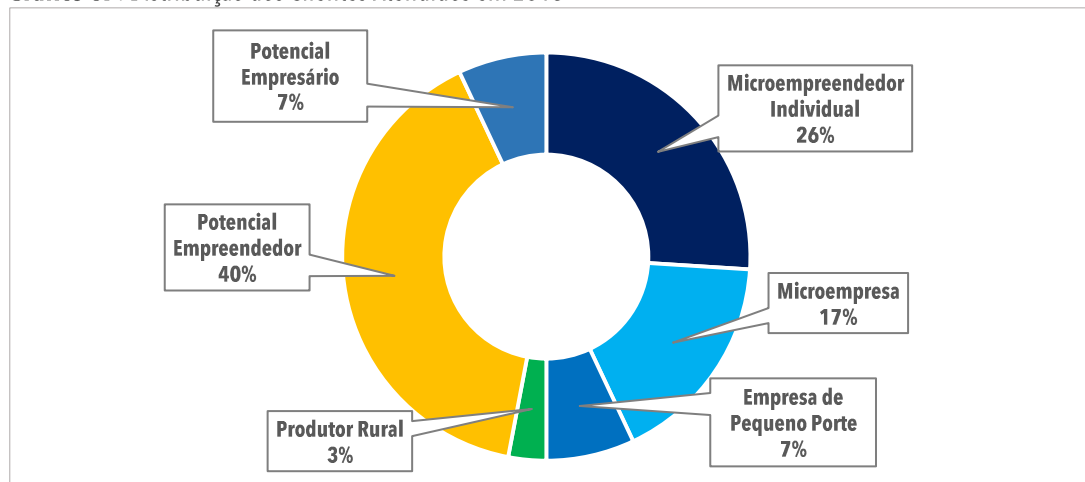
Atividades	Planejado	Realizado	% Realização
Custeio Administrativo	3.220.800	2.911.590,05	95,46%
Gestão da Administração Financeira	1.800.000	1.782.657,61	99,04%
Gestão de Administração Patrimonial	150.000	90.298,35	60,20%
Inteligência Competitiva - Sebrae/MT	100.000	100.000,00	100,0%
PDTIC - Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação	713.000	685.753,22	96,18%
Gestão Tecnologia da Informação, Sistemas e Rede Interna	1.962.600	1.184.821,66	93,90%
Remuneração de Recursos Humanos - Custeio Administrativo	6.500.000	6.111.929,70	94,03%
Remuneração de Recursos Humanos Relacionado a Negócios	24.500.000	23.788.694,83	97,10%
Suporte Operacional Relacionado a Negócios	3.850.000	3.749.886,56	97,40%
Valorização de Talentos do Sebrae em Mato Grosso	1.002.058	865.705,85	86,39%
Gestão de Redes de Tecnologia e Inovação em Mato Grosso	226.627,00	169.382,84	74,74%
Total	43.853.285	42.098.670,97	96%

Fonte: SME, 2016. Fotografia: PPA 2016-2019, dezembro.

3.5.5. Cliente SEBRAE Mato Grosso 2016

Em 2016 o SEBRAE Mato Grosso atendeu 62.657 clientes, sendo que os pequenos negócios representaram 53% do total (26% MEI, 17% ME, 7% EPP, 3% PR), seguido do potencial empreendedor com 40% e potencial empresário com 7%. O Gráfico 07 apresenta a distribuição dos clientes atendidos em 2016. Os conceitos do público do SEBRAE estão descritos na página 12 deste relatório.

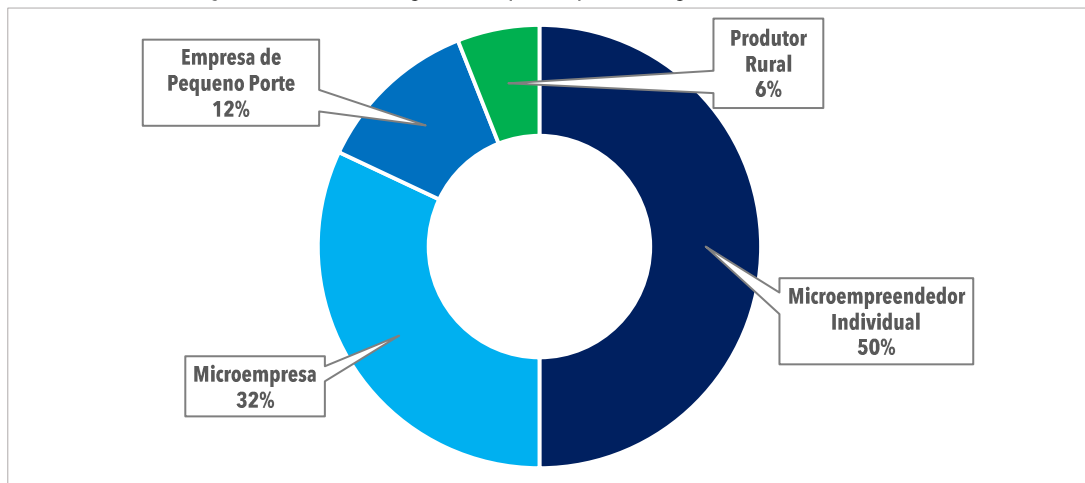
Gráfico 07: Distribuição dos Clientes Atendidos em 2016



Fonte: SME, 2016. Fotografia: PPA 2016-2019, dezembro.

O Gráfico 08 apresenta a distribuição dos clientes atendidos em 2016 categorizados como pequenos negócios, que são as empresas de pequeno porte (EPP), microempresas (ME), microempreendedor Individual (MEI) e Produtor Rural (PR).

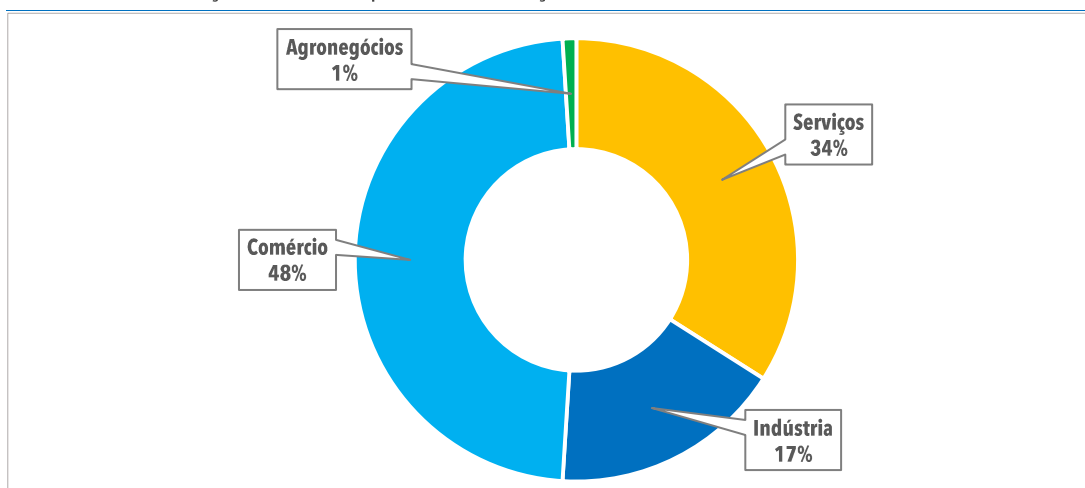
Gráfico 08: Distribuição dos Clientes categorizados por Pequenos Negócios



Fonte: SME, 2016. Fotografia: PPA 2016-2019, dezembro.

O Gráfico 09 apresenta a distribuição dos clientes atendidos em 2016 por setor de atuação, comércio, indústria, serviços e agronegócios.

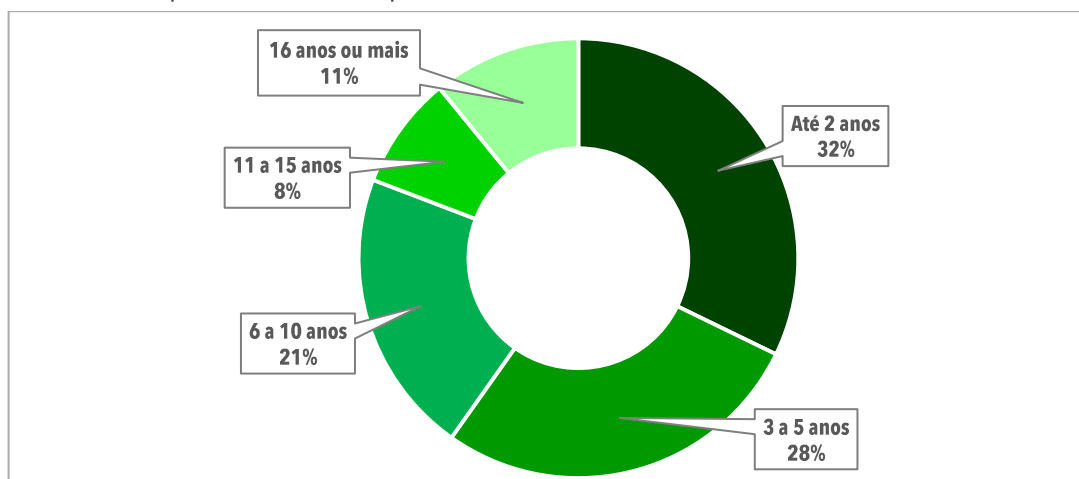
Gráfico 09: Distribuição dos Clientes por Setor de Atuação.



Fonte: SME, 2016. Fotografia: PPA 2016-2019, dezembro.

Verifica-se que os dados apresentados espelham os dados do extrato empresarial no Estado de Mato Grosso, que possui 43% de empresas de Serviços, 39% do Comércio, 16% da Indústria e 1% da Agropecuária (Cadastro SEBRAE de Empresas). O Gráfico 10 apresenta o tempo de vida do cliente atendido pelo SEBRAE Mato Grosso em 2016.

Gráfico 10: Tempo de Existência da Empresa Atendida.



Fonte: SME, 2016. Fotografia: PPA 2016-2019, dezembro.

Percebe-se que a maioria dos clientes atendidos possuem até 5 anos de existência, o que demonstra a importância do SEBRAE Mato Grosso para esse grupo de empresas que necessitam de apoio nos primeiros anos de existência do seu negócio.

3.6. Apresentação e Análise de Indicadores de Desempenho

3.6.1. Resultados Institucionais

Os indicadores de Resultados Institucionais mensuram os resultados obtidos no alcance da Missão, Visão e junto às Partes Interessadas – Pequenos Negócios e Sociedade. O seu número foi ampliado no Direcionamento 2022, sendo que os indicadores já existentes terão suas metas atualizadas para o período do PPA e os novos indicadores passarão a ser monitorados, podendo ter metas associadas a eles tão logo seja possível estabelecer suas séries históricas. Os indicadores de resultados institucionais estão apresentados na Tabela 26.

Tabela 26: Indicadores de Resultados Institucionais obtidos pelo SEBRAE Mato Grosso em 2016.

Resultados Institucionais	Definição	Escala	Planejado 2016	Realizado 2016
Índice de competitividade dos pequenos negócios atendidos	Nível de competitividade dos pequenos negócios	0 a 100	34	34,1
Índice de efetividade do atendimento		0-10	8,3	8,6
Índice de imagem junto à sociedade	Nota atribuída à imagem do Sebrae pela população em geral	0-10	9,13	8,5
Índice de imagem junto aos pequenos negócios	Nota atribuída pelos empresários de pequenos negócios	0-10	8,04	8,1
Taxa de contr. para abertura de pequenos negócios	Percentual de Pequenos negócios ou no ano anterior em que ao menos um dos sócios declarou ter recebido atendimento do Sebrae no período de constituição da empresa.	%	22,1	50,0
Taxa de resultados finalísticos alcançados	Percentual de resultados finalísticos alcançados	%	50	Não foi medido

Fonte: Gerência de Inteligência Estratégica.

3.6.2. Indicadores de Desempenho

Os indicadores de desempenho mensuram os resultados que a sociedade e o público esperam do SEBRAE, como produto das atividades desempenhadas no cumprimento de sua missão institucional. Seus indicadores estão vinculados aos Objetivos Estratégicos das Perspectivas "Processos" e "Recursos". Para o PPA 2016–2019 permanece o conjunto de indicadores do PPA atual para o monitoramento dos objetivos estratégicos, conforme mostrado na Tabela 27.

Tabela 27: Indicadores de Desempenho obtidos pelo SEBRAE Mato Grosso em 2016.

Resultados Institucionais	Definição do Indicador	Escala	Planejado 2016	Realizado 2016
Acessos/downloads aos conteúdos do Portal Sebrae	Número de acessos/downloads aos conteúdos disponibilizados no Portal Sebrae.	Acessos/Downloads	5.000	324.193
Índice de aplicabilidade de produtos e Serviços	Nível médio de aplicação do produto ou serviço que os clientes receberam do Sebrae no ano de referência da avaliação em projetos de atendimento setorial ou territorial.	0-10	8,4	8,5
Índice de Comportamento Organizacional (ICO)	Média geral de concordância obtida por todos os fatores de avaliação da pesquisa, e reflete uma visão positiva da empresa.	0-100	86	Não foi medido
Índice de satisfação com os fornecedores	Consolida a satisfação dos colaboradores com os fornecedores participantes do Programa de Desenvolvimento de Fornecedores (PDF) e com os credenciados no Sistema de Gestão de Credenciados (SGC).	0-10	7	7,8
Índice de satisfação do cliente	Nível médio de satisfação dos clientes com o atendimento recebido no ano de referência da avaliação em projetos de atendimento setorial ou territorial	0-10	9	9,1
Índice de satisfação dos clientes internos	Índice de satisfação com o serviço prestado pelas unidades aos clientes internos, conforme avaliado pelos colaboradores.	0-10	7	8,2
Índice de transparência percebida pela Sociedade	Percentual do público geral que concorda com a afirmação "O Sebrae é uma organização transparente" na pesquisa de imagem junto à sociedade.	0-100	75	67,3
Número de Potenciais Empreendedores Atendidos	É o número de indivíduos que tiveram concluído, no ano de referência ao menos um atendimento realizado pelo Sebrae que objetivou despertá-los para o empreendedorismo e suas capacidades empreendedoras	Potencial Empreendedor	1.450	5.043
Número de Potenciais Empresários Atendidos	É o número de potenciais empresários que tiveram concluído no ano de referência ao menos um atendimento presencial ou à distância.	Potencial Empresário	21.000	25.494
Taxa de pequenos negócios atendidos	Cobertura do atendimento do Sebrae com relação ao universo de pequenos negócios (MEI, Microempresa e Empresas de Pequeno Porte)	0-100	15,0	17,1

Fonte: Gerência de Inteligência Estratégica.



4. Governança

4.1. Descrição das Estruturas de Governança

A estrutura de governança do SEBRAE Mato Grosso é composta pelo Conselho Deliberativo Estadual, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva. Cada instância um papel distinto de controle, sempre objetivando preservar os interesses da instituição e o alcance de todos os seus objetivos.

O Conselho Deliberativo Estadual (CDE) é o órgão colegiado de direção superior, que detêm o poder originário e soberano no âmbito da atuação do SEBRAE em Mato Grosso. O SEBRAE Mato Grosso tem como membros associados 11 (onze) entidades representadas por conselheiros titulares e respectivos suplentes. É de responsabilidade do CDE:

- a) Eleger, com o voto concorde, no mínimo de 6 (seis) conselheiros, o Diretor Superintendente, os demais Diretores do Sebrae e os membros titulares do Conselho Fiscal e respectivos suplentes, em reunião especialmente convocada para esse fim.
- b) Fixar a remuneração dos membros da Diretoria Executiva que levará em conta a realidade regional e que não poderá exceder à paga pelo SEBRAE.
- c) Aprovar o Regimento Interno do SEBRAE Mato Grosso.
- d) Decidir sobre as políticas, diretrizes e prioridades de aplicação de recursos, em consonância com deliberações do Conselho Deliberativo Nacional (CDN) para o Sistema SEBRAE.
- e) Aprovar o Plano Plurianual e o Orçamento Anual, bem como as alterações que se fizerem necessárias, a serem encaminhadas ao CDN para que este, após consolidação e inserção de tais peças nas propostas do Plano Plurianual e de Orçamento Anual do Sistema SEBRAE e os aprove, observados o Direcionamento Estratégico e as Diretrizes Orçamentárias para elaboração do Plano Plurianual (PPA) e do Orçamento Anual definidos pelo CDN.
- f) Aprovar a prestação de contas anual do SEBRAE Mato Grosso.

O Conselho Fiscal é o órgão de assessoramento do CDE para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira. O Conselho Fiscal compõe-se de 3 membros efetivos e 3 suplentes, eleitos pelo CDE, para mandato de 4 anos consecutivos, sem remuneração, e se reúnem se reúnem trimestralmente. Compete ao Conselho Fiscal:

- a) Elaborar proposta de Regimento Interno do Conselho Fiscal e submetê-la ao CDE, e
- b) Examinar e emitir parecer sobre as demonstrações financeiras e prestações de contas anuais do SEBRAE Mato Grosso.



A Diretoria Executiva é o órgão colegiado responsável pela gestão administrativa e técnica do SEBRAE Mato Grosso. É composta por três diretores, eleitos pelo Conselho Deliberativo Estadual.

4.2. Informações sobre Dirigentes e Colegiados

A descrição completa do rol de responsáveis da entidade, bem como as informações pertinentes a cada um dos membros que compõem o Diretoria Executiva, Conselho Deliberativo e Conselho Fiscal do SEBRAE Mato Grosso está disponível no ANEXO deste relatório.

4.3. Atuação da Unidade de Auditoria Interna

Atualmente o SEBRAE Mato Grosso conta com a Gerência de Auditoria Interna, que reporta os seus trabalhos ao Diretor Superintendente e ao Presidente do Conselho deliberativo. A missão da Gerência de Auditoria Interna é prover assessoramento para efetiva aplicação dos recursos do SEBRAE com base nos regulamentos de controle externo e interno e verificar adequação e eficácia dos controles internos com foco em riscos alinhados a estratégia de atuação do SEBRAE Mato Grosso.

A Auditoria Interna adota metodologia de trabalho em que todas as recomendações realizadas em decorrência de um trabalho de auditoria independente são apresentadas aos gestores, ocasião onde o apontamento é esclarecido e elaborado um plano de ação para seu atendimento.

Destaca-se que as oportunidades de melhoria identificadas são apresentadas aos envolvidos nos processos ou atividades auditadas para que elaborem medidas de gestão visando mitigar riscos e aperfeiçoar controles. Esses planos de ação podem ser realizados mediante a revisão de procedimentos, implementação de novos controles ou alterações nos já existentes, identificando ação necessária, responsável pelo controle e data de implementação. A Tabela 28 apresenta o balanço das atividades da Auditoria Interna do SEBRAE Mato Grosso.

Tabela 28: Balanço das Atividades da Auditoria Interna em 2016.

Atendimento a Órgãos Fiscalizadores	Quantidades de trabalhos previstos	Quantidades de trabalhos realizados	%
Prestação de contas Anual	1	1	100%
Acompanhamento da Auditoria da KPMG Auditoria Contábil	4	4	100%
Acompanhamento a Auditoria da Deloitte - Compliance	1	1	100%
CGU/TCU	1	1	100%
Conselho Fiscal	4	4	100%

Fonte: Gerência de Auditoria Interna.



4.4. Atividades de Correição e Apuração de Ilícitos Administrativos

A Instrução Normativa Nacional - IN 49/2012, disciplina as atividades da Ouvidoria do Sistema SEBRAE, com o estabelecimento de normas e procedimentos para o funcionamento da Ouvidoria. Além desta instrução normativa, toma-se como referência normativa para atuação no âmbito da Ouvidoria a Política de Atuação nas Redes Sociais e a Política de Segurança da Informação e Comunicação.

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 a essas manifestações.

Com abrangência em nível Nacional e integrado a Assessoria da Presidência do SEBRAE Nacional, a Ouvidoria SEBRAE atua de forma sistêmica. Conta com uma equipe de três analistas e um assistente técnico na Sede do SEBRAE Nacional e pelo menos um interlocutor da Ouvidoria em cada Estado Federativo.

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

Em 2016, as manifestações, em sua maioria, se referem a reclamações de clientes, cujas necessidades foram identificadas e tratadas no SEBRAE Nacional e nos estados. Foram recebidas 73 manifestações de clientes externos e internos, sendo todas elas concluídas até 31/12/2016.

4.5. Gestão de Riscos e Controles Internos

O SEBRAE Mato Grosso desenvolveu um sistema de *Business Intelligence* chamado de Hórus. O sistema foi concebido para coletar e organizar informações das iniciativas executadas pelo SEBRAE com objetivo de apoio aos processos de controle interno, análise, compartilhamento e monitoramento de informações que oferecem suporte a gestão e tomada de decisão.

As unidades de apoio como Auditoria Interna, Gerência de Finanças, Gerência de Administração, Gerência de Inteligência Estratégica, Gerência de Assuntos Jurídicos e Gestão de Riscos, e demais unidades utilizam o sistema para auxiliar a Diretoria Executiva nas tomadas de decisões, os quais possuem suas atribuições descritas no item 2.4.1 deste relatório.



Fechando o ciclo do controle interno, o Conselho Fiscal, que integra o Conselho Deliberativo Estadual, exerce a função de fiscalizar as ações praticadas pelos administradores, opinando através de parecer, sobre as demonstrações financeiras e contábil, com base nas auditorias realizadas pela empresa licitada pelo Sebrae Nacional, atualmente a KPMG, assim como pelos órgãos nacionais de controle, tais como TCU – Tribunal de Contas da União e CGU – Controladoria Geral da União.

4.6. Política de Remuneração dos Administradores e Membros de Colegiados

De acordo com o Art.9, VII do Estatuto Social do SEBRAE Nacional é princípio sistêmico a não remuneração dos membros dos Conselhos Deliberativo e Fiscal. O regime jurídico que disciplina a relação de emprego da Diretoria Executiva do SEBRAE Mato Grosso é a CLT – Consolidação das Leis do Trabalho, e o instrumento utilizado para essa relação é o contrato de trabalho.

A Base normativa da remuneração da Diretoria Executiva é aprovada e validada pelo Conselho Deliberativo Estadual, e faz parte integrante do Sistema de Gestão de Pessoas (SGP). A composição da diretoria executiva do SEBRAE Mato Grosso em 2016 está apresentada na Tabela 29.

Tabela 29: Composição da Diretoria Executiva do SEBRAE Mato Grosso em 2016.

Nome	Função
José Guilherme Barbosa Ribeiro	Diretor Superintendente
Leide Garcia Novaes Katayama	Diretor Técnico
Eneida Maria de Oliveira	Diretor de Administração e Finanças

Fonte: Gerência de Auditoria Interna.

A remuneração dos seus diretores está apresentada na Tabela 30.

Tabela 30: Remuneração mínima e máxima em 2016.

Cargo	Remuneração Mínima	Remuneração Máxima
Diretor	R\$ 16.017,80	R\$ 27.524,76

Nota informativa: o Sistema Sebrae não está vinculado ao limite de teto remuneratório da Administração Pública Federal conforme Acórdão nº 2.788/2006 - 1ª Câmara - TCU.

Fonte: Gerência de Auditoria Interna.

O quadro demonstrativo da remuneração de membros do conselho não aplicado a UPC.



4.7. Informações sobre a Empresa de Auditoria Independente Contratada

O Sebrae Nacional possui os dois contratos de abrangência nacional para todo o Sistema SEBRAE, o qual estão descritos a seguir:

- **Contrato 107/2012 - KPMG Auditores Independentes:** O contrato, oriundo da Concorrência (processo licitatório) 05/201, possui vigência de 12 meses a partir de 02 de maio de 2012, podendo ser prorrogado por iguais períodos ou fração até o limite de 60 meses, considerando o período inicial. A prorrogação do contrato se dá por meio de aditivos aprovados pelo Conselho Deliberativo Nacional, demandante do serviço. Os serviços contratados compreendem os trabalhos de auditoria contábil, com emissão de opinião dos auditores sobre as demonstrações financeiras em período anual, bem como revisões trimestrais, para o Sebrae Nacional e as 27 unidades federativas, ao custo de até R\$ 3.047 mil.
- **Contrato 76/2015 - Deloitte Touche Tohmatsu Consultores Ltda.:** O contrato, oriundo do Pregão Presencial (processo licitatório) 02/2015, possui vigência de 12 meses a partir de 04 de março de 2015, podendo ser prorrogado por iguais períodos ou fração até o limite de 60 meses, considerando o período inicial. A prorrogação do contrato se dá por meio de aditivos aprovados pelo Conselho Deliberativo Nacional, demandante do serviço. Os serviços contratados compreendem trabalhos visando a prevenção de riscos e a antecipação de medidas corretivas, bem como o auxílio na estruturação e padronização de um programa de integridade corporativa, para o Sebrae Nacional e as 27 unidades federativas, ao custo de até R\$ 5.999 mil.



5. Relacionamento com a Sociedade

O SEBRAE Mato Grosso prioriza a qualidade de seu relacionamento com as partes interessadas por meio de diversos canais de comunicação e relacionamento, tendo como principais canais o fale com especialista no site e a central 0800, e mídias sociais como Facebook, Twitter e Instagram.

5.1. Canais de Acesso ao Cidadão

A Ouvidoria do SEBRAE é um canal de relacionamento que tem por objetivo assegurar tratamento adequado às manifestações das partes interessadas e da sociedade. Foi implantada em outubro de 2012 para atuar no âmbito interno e externo do Sistema SEBRAE. A Ouvidoria conta com uma estrutura de atendimento no SEBRAE NACIONAL e ouvidores e interlocutores capacitados em todos os estados da federação e no Distrito Federal.

O SEBRAE Mato Grosso disponibiliza os seguintes canais de relacionamentos:

- **SEBRAE Mato Grosso**

Central de Relacionamento: 0800-570-0800

Site: www.mt.sebrae.com.br

E-mail: atendimento@mt.sebrae.com.br

Facebook: www.facebook.com/sebraemt

Twitter: www.twitter.com/sebraemt

Instagram: <https://www.instagram.com/sebraemt/>

- **Centro Sebrae de Sustentabilidade**

Telefone: (65) 3648-5280

Site: www.sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade/

Facebook: <https://www.facebook.com/centrosebraedesustentabilidade>

Twitter: www.twitter.com/centro_sebrae

Instagram: https://www.instagram.com/centro_sebrae

Google+: <https://plus.google.com/u/0/108143109202591952943>

Youtube: <https://www.youtube.com/user/sustentabilidadetv>

- **Centro de Eventos do Pantanal**

Telefone (65) 3318-1600

Site: <http://www.eventospantanal.com.br/>

Facebook: <https://www.facebook.com/CentrodeEventosdoPantanal>



O SEBRAE Mato Grosso também disponibiliza acesso a atendimento aos clientes por meio das agências de atendimento regional distribuídas no estado, conforme já apresentado no item 3.1.1 deste relatório.

5.2. Mecanismos de Transparência das Informações Relevantes da Atuação da UPC

Todas as informações úteis e relevantes da atuação e que contribuem para a transparência da gestão do SEBRAE Mato Grosso à sociedade, podem ser acessadas no endereço eletrônico <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/transparencia?codUf=12>. Nesta página o cidadão tem acesso as principais informações sendo: Relação de conselheiros e titulares do Conselho Deliberativo e Fiscal, relação da Diretoria Executiva, relação de todos os empregados, a estrutura remuneratória, a estrutura organizacional e relatório de gestão.

5.3. Carta de Serviços ao Cidadão

Justificativa para não apresentação: A Carta de Serviços ao Cidadão foi instituída pelo Decreto 6.932/2009 e tem por objetivo informar o cidadão dos serviços prestados órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, das formas de acesso a esses serviços e dos respectivos compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público. O SEBRAE, por ser um Serviço Social Autônomo, constituído sob a forma de entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, desvinculado da entidade da administração pública, por força da Lei 8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto 99.570, de 09 de outubro de 1990, não se enquadra como órgão ou entidade do Poder Executivo Federal, portanto não está sujeito ao regramento.

5.4. Aferição do Grau de Satisfação dos Cidadãos-Usuários

Justificativa para não apresentação: Esse item está relacionado ao Decreto 6.923/2009, que institui a necessidade de que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal realizem, periodicamente, pesquisas de satisfação junto aos usuários de seus serviços e utilizem os resultados para reorientar e ajustar os serviços prestados, em especial no que se refere aos compromissos e padrões de qualidade de atendimento divulgados na Carta de Serviços ao Cidadão. O SEBRAE, por ser um Serviço Social Autônomo, constituído sob a forma de entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, desvinculado da entidade da administração pública, por força da Lei 8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto 99.570, de 09 de outubro de 1990, não se enquadra como órgão ou entidade do Poder Executivo Federal, portanto não está sujeito ao regramento.



6. Desempenho Financeiro e Informações Contábeis

Essas informações estão inseridas na seção ANEXOS.

6.1. Desempenho Financeiro no Exercício

Essas informações estão inseridas na seção ANEXOS (Demonstrações Contábeis).

6.2. Tratamento Contábil da Depreciação, da Amortização e da Exaustão de itens do Patrimônio e Avaliação e Mensuração de Ativos e Passivos

Essas informações estão inseridas na seção ANEXOS (Notas explicativas das demonstrações contábeis)

6.3. Sistemática de Apuração de Custos no Âmbito da Unidade

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

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

6.4. Demonstrações Contábeis Exigidas pela Lei 4.320/64 e Notas Explicativas

Essas informações estão inseridas na seção ANEXOS.



7. Áreas Especiais de Gestão

7.01.02. Demonstrativo das Despesas com Pessoal

A Tabela 31 apresenta as despesas realizadas com pessoal pelo SEBRAE Mato Grosso, considerando salário, benefícios e encargos sociais.

Tabela 31: Despesas Realizadas com Pessoal pelo SEBRAE Mato Grosso em 2016. (R\$)

Descrição das Despesas	Ano	
	2015	2016
1. Pessoal	19.233.599,27	18.511.352,80
1.1. Salários e Proventos	15.755.231,48	15.479.751,02
1.2. 13º Salário	1.410.331,28	1.278.973,51
1.3. Férias	2.068.036,51	1.752.628,27
2. Encargos Sociais	6.831.645,18	6.031.851,94
3. Benefícios Sociais	5.814.993,89	4.639.142,76
TOTAL	31.880.238,34	29.182.347,50

Fonte: Gerência de Finanças.

A Tabela 32 apresenta as despesas variáveis realizadas com pessoal pelo SEBRAE Mato Grosso, considerando gratificações e indenizações.

Tabela 32: Despesas Realizadas com Pessoal pelo SEBRAE Mato Grosso em 2016. (R\$)

Exercícios	Vencimentos e Vantagens Fixas	Despesas Variáveis					Despesas de Exercícios Anteriores	Decisões Judiciais	Total
		Retribuições	Gratificações	Adicionais	Indenizações	Benefícios Assistenciais e Previdenciários			
Membros do poder e agentes políticos									
2016									
2014									
Servidores de Carreira Vinculados ao Órgão da Unidade									
2016	15.479.751,02		785.748,75		156.551,39				16.422.051,16
2015	15.755.231,48		932.628,18		661.090,55				17.348.950,21
Servidores de Carreira SEM VÍNCULO com o Órgão da Unidade									
2016									
2015									
Servidores SEM VÍNCULO com a Administração Pública (exceto temporários)									
2016									
2015									
Servidores Cedidos com Ônus									
2016									
2015									
Servidores com Contrato Temporário									
2015									
2014									

Fonte: Gerência de Finanças.

7.01.03. Gestão de Riscos Relacionados ao Pessoal

Para mitigar riscos em relacionados a gestão de pessoas, a Gerência de Desenvolvimento de Seres Humanos realiza bianualmente a pesquisa de clima organizacional. Após consolidado o resultado da pesquisa é elaborado um plano de ação para as melhorias. Realiza-se também por meio do programa de qualidade de vida palestras educativas na área de sustentabilidade e saúde. Para consulta dos empregados é disponibilizado em formato digital, na intranet, o Código de Ética, o Manual do Colaborador, e o Padrão de Conduta, todos esses documentos norteiam os comportamentos dos colaboradores na Instituição. É por meio das ações de endomarketing que também comunicamos esses documentos. Também são realizadas auditorias regulares e os aspectos relacionados à gestão de pessoas não têm sido alvos de apontamentos.

7.1. Gestão de Pessoas

A Gerência de Desenvolvimento Seres Humanos tem por objetivo de contribuir efetivamente com o desenvolvimento e crescimento profissional dos colaboradores, favorecendo a criação de um ambiente saudável, colaborativo e participativo. A política adotada pela Gerência contribui para o objetivo estratégico “Desenvolver e reter colaboradores comprometidos, motivados e com competências voltadas à obtenção de resultados de forma sustentável” e no fortalecimento da Missão do SEBRAE Mato Grosso “Desenvolver alternativas de solução alinhadas a competitividade de nossos clientes e a sustentabilidade da vida de forma ética e justa”.

O SEBRAE Mato Grosso é composto por 191 empregados. Sendo 110 Analista Técnicos e 81 Assistentes. A atuação se baseia em áreas finalísticas (cliente final) e área meio e de suporte. Todos os empregados são efetivos, conforme contrato de trabalho via regime CLT. As unidades finalísticas são formadas por equipes com empregados com perfil adequado para atuar com os clientes. É considerado também o orçamento de cada unidade, número de projetos, região de atuação para execução das atividades.

Hoje o quadro de empregados é composto em sua maioria por profissionais com nível superior completo, sendo 149 com graduação, 17 tecnólogos, desses, 79 com pós-graduação, 4 com mestrado. São aproximadamente 27 pessoas com nível médio completo, alguns estudando nível superior. A Tabela 33 apresenta o grau de escolaridade dos empregados da instituição.

Tabela 33: Grau de Escolaridade dos Empregados do SEBRAE Mato Grosso.

Categoria / Escolaridade	Total	%
Ensino Médio	27	14,14%
Superior Completo	164	85,86%
Total	191	100,00%

Fonte: Gerência de Desenvolvimento de Seres Humanos.



Para desenvolvimento dos colaboradores, o Sebrae em Mato Grosso oferece condições para que o aprendizado seja contínuo e diversificado, através de cursos online, palestras, seminários, congressos, visitas técnicas, aprendizagem baseada no trabalho, capacitações *in company*, entre outras. O Programa de Acompanhamento e Desempenho Individual – PADI, também subsidia ações de capacitação dos empregados, através das metas de desenvolvimento. O PADI é elaborado com base no plano de trabalho anual da Unidade e nas prioridades estratégicas.

Considerando o PPA e as demandas estratégicas de atuação a Gerência de Desenvolvimento de Seres Humanos elabora um plano anual de capacitação. Em 2016 realizamos 149 capacitações presenciais, além disso, foram ofertadas mais de 200 soluções educacionais a distância através da Universidade Corporativa Sebrae. Intensificamos as ações de capacitação com o objetivo de retomar nosso protagonismo no exercício da facilitação de aprendizagem em processos de instrutória e consultoria para cliente.

Em 2016 foram capacitados 84 colaboradores nas metodologias Na Medida, Soluções Transversais e No Campo. Um total de 236 colaboradores (empregados e estagiários) participaram das soluções da Universidade Corporativa. A média de horas de treinamento em 2016 foi de 27,5 para colaboradores do sexo masculino e 23 para colaboradores do sexo feminino. Atualmente, temos 186 colaboradores certificados, a certificação de conhecimentos foi inserida no Sebrae como um mecanismo indutor da formação continuada dos seus colaboradores, com foco nos conhecimentos estritamente relacionados com o negócio da instituição e orientador das ações de educação corporativa. As áreas temáticas são: Atendimento, Finanças, Gestão de Projetos, Inovação, Mercados, Pequenos Negócios e Empreendedorismo, Sistema Sebrae e Sustentabilidade.

As despesas com pessoal são ações de capacitação, programa de qualidade de vida, programa de controle médico e saúde ocupacional, gestão de carreira, programas de reconhecimento, programa de integração, provimento interno e externo.

Para uma gestão eficiente, a Gerência de Desenvolvimento de Seres Humanos trabalha com os seguintes indicadores: *turnover*; número de atestados médicos mensais e anuais; banco de horas mensal por colaborador; investimento em capacitação por colaborador semestral e anual; ações em qualidade de vida; despesa com viagens por colaborador; placar individual de carreira; número de colaboradores certificados em conhecimentos; quantidade de colaboradores do sexo masculino e feminino. Para auxiliar nos indicadores, o Sistema Hórus (BI) possui um módulo para gestão das informações de recursos humanos.

A Tabela 34 apresenta a composição do quadro de empregados.



Tabela 34: Composição do Quadro de Empregados.

Categoria	Quantidade	%
Assistente	110	49,32%
Analista	81	36,32%
Estagiário	32	14,34%
Total	223	100,00%

Fonte: Gerência de Desenvolvimento de Seres Humanos.

7.1.1. Estrutura de Pessoal da Unidade

A Tabela 35 apresenta a estrutura de pessoal do SEBRAE Mato Grosso.

Tabela 35: Estrutura de Pessoal do SEBRAE Mato Grosso em 2016.

Tipologia dos Cargos	Lotação		Ingressos no Exercício	Egressos no Exercício
	Autorizada	Efetiva		
1. Servidores em Cargos Efetivos (1.1 + 1.2)	233	191	04	18
1.1. Membros de Poder e Agentes Políticos	-	-	-	-
1.2. Servidores (1.2.1+1.2.2+1.2.3+1.2.4)	233	191	04	18
1.2.1. Servidores de Carreira Vinculada ao Órgão	-	-	-	-
1.2.2. Servidores de Carreira em Exercício Descentralizado	-	-	-	--
1.2.3. Servidores de Carreira em Exercício Provisório	-	-	-	-
1.2.4. Servidores Requisitados de Outros Órgãos e Esferas	-	-	-	-
2. Servidores com Contratos Temporários	-	-	-	-
3. Servidores sem Vínculo com a Administração Pública	-	-	-	-
4. Total de Servidores (1+2+3)	233	191	04	18

Fonte: Gerência de Desenvolvimento de Seres Humanos.

A Tabela 36 apresenta a distribuição da lotação efetiva das unidades de suporte (meio) e unidades finalísticas (fim) dos servidores de carreira, em contratos temporários e sem vínculo com a administração.

Tabela 36: Distribuição da Lotação Efetiva dos Empregados.

Tipologia dos Cargos	Lotação Efetiva	
	Área Meio	Área Fim
1. Servidores em Cargos Efetivos (1.1 + 1.2)	65	126
1.1. Membros de poder e agentes políticos	-	-
1.2. Servidores de Carreira (1.2.1+1.2.2+1.2.3+1.2.4)	-	-
1.2.1. Servidores vinculados ao órgão	65	126
1.2.2. Servidores de carreira em exercício descentralizado	-	-
1.2.3. Servidores de carreira em exercício provisório	-	-
1.2.4. Servidores requisitados de outros órgãos e esferas	-	-
2. Servidores com Contratos Temporários	-	-
3. Servidores sem Vínculo com a Administração Pública	-	-
4. Total de Servidores (1+2+3)	65	126

Fonte: Gerência de Desenvolvimento de Seres Humanos.

A Tabela 37 apresenta a estrutura de cargos em 31 de dezembro de 2017 considerando o detalhamento da estrutura de cargos em comissão e funções gratificadas da UPC.

Tabela 37: Estrutura de Cargos em Comissão e Funções Gratificadas do SEBRAE Mato Grosso em 2016.

Tipologias dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas	Lotação		Ingressos no Exercício	Egressos no Exercício
	Autorizada	Efetiva		
1. Cargos em Comissão	01	01	-	-
1.1. Cargos Natureza Especial	-	-	-	-
1.2. Grupo Direção e Assessoramento Superior	-	-	-	-
1.2.1. Servidores de Carreira Vinculada ao Órgão	-	-	-	-
1.2.2. Servidores de Carreira em Exercício Descentralizado	-	-	-	-
1.2.3. Servidores de Outros Órgãos e Esferas	-	-	-	-
1.2.4. Sem Vínculo	-	-	-	-
1.2.5. Aposentados	01	01	-	-
2. Funções Gratificadas	20	20	-	-
2.1. Servidores Vinculados ao Órgão	20	20	-	-
2.2. Servidores de Carreira em Exercício Descentralizado	-	-	-	-
2.3. Servidores de Outros órgãos e Esferas	-	-	-	-
3. Total de Servidores em Cargo e em Função (1+2)	21	21	-	-

Fonte: Gerência de Desenvolvimento de Seres Humanos.

A Tabela 38 apresenta a estrutura de cargos por áreas de atuação, sendo área finalística (área fim) e área de suporte (área meio).

Tabela 38: Estrutura de Cargos por Área de Atuação do SEBRAE Mato Grosso em 2016.

Tipologia de Cargos	Áreas Meio				Áreas Fim			
	Assistente	Analista	Total	%	Assistente	Analista	Total	%
1. Servidores em cargos efetivos	28	37	65	100	48	78	191	100
2. Servidores com contratos temporários	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Total de Servidores (1+2)	28	37	65	100	48	78	191	100

Fonte: Gerência de Desenvolvimento de Seres Humanos.

A Tabela 39 apresenta a estrutura de pessoal considerando a ocupação por faixa etária.

Tabela 39: Composição do Quadro de Empregados.

Categoria	Até 21 anos	De 22 a 30 anos	De 31 a 40 anos	De 41 a 50 anos	De 51 a 60 anos	Acima de 60 anos
1. Colaboradores em cargos efetivos	-	70	59	30	24	08
2. Colaboradores com contratos temporários	-	-	-	-	-	-
Total	-	70	59	30	24	08

Fonte: Gerência de Desenvolvimento de Seres Humanos.

7.2.1. Gestão do Patrimônio Imobiliário

O patrimônio imobiliário do SEBRAE Mato Grosso é composto de 04 prédios próprios e 04 prédios locados e 05 imóveis cedidos a título de comodato. O SEBRAE Mato Grosso promove manutenção contínua das redes elétricas, hidráulica, sistema de combate a incêndio, de dispositivos elétricos, em equipamentos e instalações, dos prédios próprios, locados e cedidos a título de comodato.

- **Imóveis Próprios**

Sede do SEBRAE/MT
Centro de Eventos do Pantanal
Agência Rondonópolis
Agência Tangará da Serra

- **Imóveis Concedidos a Título de Comodato para o SEBRAE**

Agência Lucas do Rio Verde
Agência de Confresa
Posto de atendimento Colíder
Posto de atendimento Nova Mutum
Posto de atendimento Primavera do Leste

7.2.1.1. Gestão da Frota

A frota de veículos é composta de 40 veículos, sendo que 21 são veículos próprios e 19 são veículos locados. O gerenciamento eficaz da frota do SEBRAE Mato Grosso tem como princípio básico o controle e a redução dos custos operacionais dos veículos, diminuindo assim os custos com a manutenção, todos esses procedimentos estão regulamentados em Instrução Normativa. Destaca-se os controles realizados pela equipe responsável pela frota, como a manutenção preventiva, manutenção corretiva, manutenção realizada pela equipe própria e realizada por terceiros e controle dos serviços de manutenção. O custo como a manutenção da frota do SEBRAE Mato Grosso no ano de 2016 foi de R\$ 28.236,67.

7.2.2. Informações sobre Imóveis Locados de Terceiros

A Tabela 40 apresenta as informações sobre os imóveis locados de terceiros pelo SEBRAE Mato Grosso no ano de 2016.

Tabela 40: Imóveis Locados de Terceiros.

Estrutura de Atendimento	Cidade
Agência de Sinop	Sinop
Agência de Alta Floresta	Alta Floresta
Agência de Cáceres	Cáceres
Agência de Barra do Garças	Barra do Garças
Posto de Atendimento de Sorriso	Sorriso

Fonte: Gerência de Administração.

7.3. Gestão da Tecnologia da Informação

7.3.1. Principais sistemas de informações

Tabela 41: Principais Sistemas de Informações utilizados pelo SEBRAE Mato Grosso.

Sistema	Funcionalidade	Fornecedor	Unidade	Gestor Responsável	Criticidade Atual
Agiles BPMS	Sistema de BPMS (Business Process Management System) utilizado para gerir e automatizar processos.	IMAGE TECHNOLOGIA	NTIC	Carlos Daltro	Media
Corpore RM	Sistema de ERP (Enterprise Resource Planning) utilizado para todos os lançamentos administrativos e financeiros da empresa (Contrato, Compras, Folha e Pagamento, etc.).	TOTVS AS	NGOC	Claudiney Aquino	Alta
Enterprise Vault	Sistema de Archiving que além de arquivar, possibilita localização de arquivos e na implementação no SEBRAE, integrado com o Office 365, arquiva e localiza os e-mails.	ALLEN RIO	NTIC	Edvando Silva	Baixa
Geoconnector / Intranet	Sistema utilizado como Intranet e outros módulos de interação	GEOI2	NTIC	Carlos Daltro	Alta
Office 365	O software funciona em servidor na nuvem híbrida que permite o envio e recebimento de e-mails e outras formas de comunicação interativa através da rede de computadores. Projetado para interoperar com um software de aplicativo cliente, tal como o Microsoft Outlook, o Office 365 também interage com o Skype for Business para comunicação em tempo real entre pessoas.	SEBRA/NA	NTIC	Edvando Silva	Alta
Microsoft Select Plus	Licenças de Softwares da Microsoft (Office, Windows Cliente, Windows Server)	ALLEN RIO	NTIC	Edvando Silva	Media
Microsoft SQL Server	Sistema de Gerenciamento de Banco de Dados. Gerencia os bancos de dados todos os sistemas corporativos do SEBRAE	ALLEN RIO	NTIC	Edvando Silva	Alta
Microsoft System Center	O Sistema oferece uma plataforma integrada para automatizar e adaptar as práticas recomendadas do Gerenciamento de Serviços de TI, resolução de incidentes e problemas, controle de alterações e gerenciamento do ciclo de vida de ativos	ALLEN RIO	NTIC	Edvando Silva	Media
Netbackup	Solução voltada à proteção, armazenamento e recuperação de dados e informações corporativas por meio de uma única plataforma unificada, que integra inclusive a de duplicação dos dados.	ALLEN RIO	NTIC	Edvando Silva	Alta
Netsight-Extreme Management Center	O Centro de Gerenciamento fornece visibilidade centralizada e controle granular de recursos de rede corporativos de ponta a ponta. Management Center é distintivo para granularidade que ultrapassa portas e VLANs para usuários individuais, aplicativos e protocolos. Não importa quantos movimentos, adições ou alterações ocorram em seu ambiente, o Management Center mantém tudo sob controle e visão através de controles de acesso baseados em funções. O Centro de Gerenciamento pode até gerenciar além da troca, roteamento e hardware sem fio da Extreme Networks para fornecer controle baseado em padrões de equipamentos de rede de outros fornecedores.	ISH TECNOLOGIA	NTIC	Edvando Silva	Alta
SGC	O Sistema de Gestão de Credenciados em por objetivo padronizar o processo de seleção, cadastramento, contratação dos consultores e instrutores credenciados, e acompanhamento dos serviços prestados, visando atender aos preceitos legais e exigências técnicas do SEBRAE.	SEBRAE/NA	GA	Zaira Pereira	Alta
SGE	Sistema Nacional que propicia o apoio à estruturação, o gerenciamento e o monitoramento dos projetos e atividades, em tempo real, permitindo a tomada de decisão nos diversos níveis da organização. Este Sistema engloba o Planejamento, Orçamento e Gestão de Projetos.	SEBRAE/NA	GIE	Ariane de Lima	Media
Siacweb	Sistema Corporativo Nacional de Atendimento e Cadastro de Clientes	SEBRAE/NA	GCE	Eleuzani Passos	Alta
SME	Sistema Nacional de Monitoramento Estratégico e acompanhamento da execução de metas corporativas	SEBRAE/NA	GIE	Ariane de Lima	Baixa
Symantec EndPoint Protection	Sistema de antivírus corporativo que monitora em tempo real todos os computadores do SEBRAE/MT	SEBRAE/NA	NTIC	Edvando Silva	Alta
VMWARE	Solução de virtualização que permite a criação e gestão de máquinas virtuais utilizando-se vários sistemas operacionais.	BRASOFTWARE INFORMATICA	NTIC	Edvando Silva	Alta
WEBSense	Aplicação que controla os conteúdos a nível da internet, é na sua essência uma aplicação empresarial que evita que os funcionários visitem sites indesejáveis ou menos recomendados.	RL2 Informática	NTIC	Edvando Silva	Baixa

Fonte: Gerência Inteligência Estratégica.



Destaca-se as principais realizações do Núcleo de Tecnologia de Informação e Comunicação (NTIC) da Gerência de Inteligência Estratégica (GIE) no ano de 2016:

- Implantação da solução Service Manager (parte integrante do System Center – Ferramenta para abertura e acompanhamento de chamados abertos ao Service Desk do NTIC);
- Modernização de ambiente de TIC das agências (instalação de servidor de arquivos, AD e melhoria do acesso à internet e sistemas corporativos);
- Modernização de ambiente de TIC do Centro de Eventos do Pantanal (instalação de novos ativos de conectividade e instalação de nova solução wireless);
- Ativação do sistema CorporeRM e capacitação dos colaboradores das agências para comprometimento financeiro - lançamento e contratos;
- Implantação do Sistema Hórus (*Business Intelligence*);
- Suporte em TIC no projeto de implantação da usina fotovoltaica;
- Suporte em TIC no projeto da nova sede da agência Sebrae em Cáceres;
- Suporte TIC em eventos durante o ano de 2016 e apoio na operacionalização da solução de acesso à internet via wireless implantada no CEP;
- Implantação de novo Storage no CEP para replicação do ambiente entre SEBRAE Mato Grosso (SEDE) e Centro de Eventos do Pantanal (CEP);
- Distribuição de novos ultrabooks para as gerências e agências;
- Aquisição de 6 equipamentos de Workstations (computadores para área de comunicação e marketing);
- Aquisição de 30 tablets e impressoras térmicas para realização de pesquisas e atendimento pelo programa Negócio a Negócio;

7.4. Gestão Ambiental e Sustentabilidade

O Sebrae em Mato Grosso incorporou em sua atuação estratégica o tema Sustentabilidade, permeando de forma transversal em suas atividades internas e externas. Adota como instrumento a Política Ambiental do SEBRAE em Mato Grosso, tem por objetivo proporcionar caminhos, por meio de princípios e diretrizes, capazes de auxiliar e nortear decisões, processos e projetos da instituição para promover o uso eficiente dos recursos e serviços para a contínua prática da sustentabilidade, desencadeando resultados satisfatórios na gestão institucional e para nossos clientes.

Estabelece diretrizes alinhadas com a missão, histórico de atuação e ao termo de referência do sistema SEBRAE, servindo como norteador para atuações cotidianas e futuras. Além de reforçar ações que contribuem com os indicadores de sustentabilidade *Global Reporting Initiative* (GRI),



indicadores internacionais que remetem a práticas corporativa de sustentabilidade e compromisso social, dos quais o SEBRAE em Mato Grosso optou por mensurar e declarar por meio de relatório anual.

Os princípios da sustentabilidade estão presentes em toda a organização, desde o mapa estratégico, na gestão interna, nos projetos e no relacionamento com colaboradores, clientes, parceiros, fornecedores e comunidade local. Link para publicação no portal da instituição:

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/transparencia?codUf=12>

O SEBRAE Mato Grosso possui ainda o Programa de Gestão Sustentável que possibilita seu compromisso em conceber e declarar Relatório de Sustentabilidade que segue as diretrizes propostas na quarta geração das diretrizes do GRI. Os assuntos abordados no relatório consideram o desempenho em assuntos relevantes para a sustentabilidade do SEBRAE em Mato Grosso e os destacados pelos públicos de relacionamento.

Este programa é aderente aos principais temas do Programa A3P e amplia algumas atuações para cumprir os requisitos e diretrizes do Relatório GRI.

Se na unidade ocorre separação dos resíduos recicláveis descartados, bem como sua destinação a associações e cooperativas de catadores, conforme dispõe o Decreto 5.940/2006.

É previsto dentro do Plano de Gestão Sustentável o gerenciamento de resíduos sólidos, com metas e indicadores das equipes. Como indicador de resultados para o ano de 2016 foi estabelecido que todas as equipes da Sede e Centro de Eventos do Pantanal, iriam fazer a coleta seletiva com base na Resolução Conama em vigor, além de estabelecer 20 KG estabelecendo a logística reversa de itens de difícil reciclabilidade. Os resíduos são encaminhados para cooperativas do Município de Cuiabá em sistema de rodízio entre elas.

Foram realizados 80 monitoramentos no ano de 2016, tendo como referência o padrão estabelecido foi fixado que as equipes deveriam alcançar resultados de no mínimo 85% de acertos em relação ao número total de monitoramentos realizados. Também foram mapeadas as compras de insumo e serviços que contribuíssem significativamente para a diminuição da pegada ambiental nas atividades do SEBRAE Mato Grosso, considerando a natureza do serviço prestado. Nestes processos foram inseridos critérios de sustentabilidade nas especificações técnicas dos termos de referência que norteiam estas aquisições

Foram eleitos os processos de compras de papeis e copos descartáveis, serviços de Limpeza, jardinagem e manutenção de veículos. As emissões provenientes das atividades executadas na realização de eventos foram quantificadas, inventariadas e compensadas, por meio de compra de crédito carbono.



Destaque especial para obras e serviços de engenharia que foram realizados dentro de critérios de compras sustentáveis sendo certificado o prédio do Centro Sebrae de Sustentabilidade com etiqueta Nacional do Procel Edifica Nível A e certificado pelo método Internacional BREEAM como o prédio em uso mais sustentável da América latina, conquistando a classificação Excellent, conforme já mencionado no item 3.5.4.2.

Na gestão dos contratos, são avaliados os impactos negativos significativos reais e potenciais em direitos humanos na cadeia de fornecedores e insere cláusulas específicas para coibir estas práticas negativas de: trabalho infantil, discriminação, trabalho forçado ou análogo ao escravo, direitos indígenas, práticas de segurança. Para os fornecedores temos um programa específico para seu acompanhamento de qualidade e capacitação do Programa de Gestão Sustentável. Ressalta-se que em 2016 não houveram relatos de não conformidade com leis e regulamentos ambientais

Tem-se ainda o Programa de Gestão Sustentável do SEBRAE em Mato Grosso foi construído, aprovado, disseminado e publicado, com o propósito de agregar todas as ações em sustentabilidade que são executadas pelo Sebrae em Mato Grosso, além de servir como referência para implantação por parte de clientes e instituições interessadas. Adequar o ambiente interno, fomentar o entorno e tornar as empresas mais competitivas no mercado, fazem parte constante da missão do Sebrae em Mato Grosso e desse programa. Sua estrutura contempla as dimensões da sustentabilidade (econômica, ambiental e social) considerando os eixos e seus respectivos elementos.

- Os elementos presentes no primeiro eixo tratam da estratégia do tema adotado na liderança da instituição e seu planejamento, permeia execução de ações nas áreas de apoio (administrativas) chegando prioritariamente ao atendimento do cliente final do Sebrae em Mato Grosso.
- Os elementos presentes no segundo eixo: Ecoeficiência foram criados baseando-se nos sete elementos da ecoeficiência identificados pelo *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) sendo eles: redução da intensidade de material; redução da intensidade energética; redução da dispersão de substâncias tóxicas; aumento da reciclabilidade; otimização do uso de materiais renováveis; aumento do ciclo de vida do produto e aumento da intensidade de serviço.
- O terceiro, quarto e quinto eixo fazem parte da dimensão social, agregando uma série de elementos corporativos de desempenho profissional, sensibilização, formação, interação com o meio, transparência dos resultados, etc.



O programa estabelece metas e indicadores de resultados em todas as dimensões e eixos prioritários que são monitorados por ferramentas internas periodicamente. Com os dados mapeados é concebido um relatório mensal de desempenho das equipes responsáveis por atividades internas de gestão e externa junto aos clientes. Os resultados mensais de desempenho são publicados através de ferramentas de comunicação interna – Canal S para todos os colaboradores da instituição e os relatórios ficam disponíveis na intranet do Sebrae MT

O Programa de Gestão Sustentável do Sebrae em Mato Grosso, estabelece os integrantes da equipe responsável pelo Projeto, no ano de 2016 sendo responsável o Colaborador Rogério Andrade de Sousa, engenheiro florestal integrante da Equipe do Centro Sebrae de Sustentabilidade. Anualmente é estabelecido um mapa de responsabilidade com todos os Gerentes e Gestores responsáveis pelas metas estabelecidas como prioritárias para o Plano de Gestão Sustentável e para o Relatório de Sustentabilidade Anual, declarado ao GRI.

Seu objetivo Geral foi estabelecido com o propósito de consolidar todas as ações de sustentabilidade que são desenvolvidas pelo SEBRAE em Mato Grosso e servir de referência para unidades do SEBRAE de outros estados e empresas que estejam implementando uma gestão sustentável interna. Como objetivos específicos o programa pretende:

- Implantar boas práticas de gestão interna sustentável no Sebrae em Mato Grosso;
- Implementar novas práticas sustentáveis nos processos internos;
- Promover a conscientização e sensibilização dos colaboradores da instituição quando a educação ambiental;
- Sintonizar o Sebrae em Mato Grosso com os novos comportamentos mundiais referentes ao desempenho sócio ambiental;
- Cumprir as determinações especificadas na Portaria TCU Nº 277 de 07 de dezembro de 2010, que dispõe sobre informações quanto à adoção de critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens e materiais de TI e na contratação de serviços ou obras:

O documento de referência do Programa de Gestão Sustentável do SEBRAE em Mato Grosso está disponível na intranet:

https://intranet.mt.sebrae.com.br/geoconnector/uploads/usuario/Cartilha%20Programa%20de%20Gest%C3%A3o%20Sustent%C3%A1vel_15x21cm_fechado.indd.pdf

Cabe ressaltar que todos os colaboradores passam por uma formação em sustentabilidade e que um dos módulos desta capacitação é uma oficina sobre o Programa de Gestão Sustentável e está integrada a grade de conteúdo de nivelamento de informações para a programação de fornecedores.



8. Conformidade e Demandas dos Órgãos de Controle

O SEBRAE Mato Grosso não se enquadra neste dispositivo da lei 8.666/1993, artigo 5º.

8.1 Tratamento de determinações e recomendações do TCU

No exercício de 2016 o SEBRAE Mato Grosso não teve nenhuma determinação ou recomendação do TCU.

Tabela 42: Determinação ou Recomendação do TCU no ano de 2016.

Processo	Caracterização da determinação do TCU		Comunicação Expedida	Data da ciência	
	Acórdão	Item			
Órgão/entidade/subunidade destinatária da determinação					
Descrição da determinação					
Justificativa do não cumprimento e medidas adotadas					

Fonte: Gerência Auditoria Interna.

8.2. Tratamento de Recomendações do Órgão de Controle Interno

No exercício de 2016 o SEBRAE Mato Grosso não teve nenhuma determinação ou recomendação do órgão de controle interno.

8.3. Medidas administrativas para apuração de responsabilidade por danos ao Erário

No exercício de 2016 o SEBRAE Mato Grosso não aconteceu nenhum dano ao erário.

Tabela 43: Composição do Quadro de Empregados.

Medidas adotadas para apuração e ressarcimento de danos ao Erário								
Casos de dano objeto de medidas administrativas internas	Tomada de contas especiais							
	Não instauradas			Instauradas				
	Dispensadas			Não remetidas ao TCU				
	Débito < R\$ 75.000	Prazo > 10 anos	Outros casos	Arquivamento			Não enviadas > 180 dias do Exercício Instauração*	Remetidas ao TCU
				Recebimento Débito	Não Comprovação	Débito < R\$ 75.000		

* Especificar razões

Fonte: Gerência Auditoria Interna.

8.4. Demonstração da conformidade do cronograma de pagamentos de obrigações com o disposto no art. 5º da Lei 8.666/1993.

Justificativa para não apresentação: O item faz referência ao cronograma de pagamentos de obrigações em conformidade com o artigo 5º da Lei 8.666/1993, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. O SEBRAE possui regulamento próprio de licitações e contratos, não estando sujeito à Lei 8.666/1993. Portanto, o conteúdo não se aplica ao Relatório de Gestão do SEBRAE.



9. Considerações Finais

Relacionamento com Cliente e Trabalho Colaborativo marcam 2016

O SEBRAE Mato Grosso encerra o ano de 2016 com a certeza de que seus esforços contribuíram decisivamente para o sucesso de muitos empreendedores e pequenos negócios. Na contramão da economia, os resultados institucionais, de desempenho e operacionais demonstram que mesmo com as adversidades as metas foram cumpridas. Conhecer o cliente é fundamental para composição das estratégias de aproximação e relacionamento profundo e duradouro. Mais de 40% dos clientes atendidos possuem mais de 2 anos de relacionamento com a instituição, marca da sua importância para classe empresarial.

Houveram muitos avanços na produção e disseminação de conhecimento, fruto de estudos e pesquisas e principalmente pela integração das equipes. Ações foram potencializadas pelo trabalho colaborativo e integrado da visão de cadeias produtivas, já aplicando novos conceitos do PPA 2017-2018 de abordagem de macrossegmentos. No campo do atendimento também houveram avanços, com novas plataformas de atendimento como portal e-commerce e fale com especialistas. O tema da sustentabilidade foi destaque no ano, marcado por duas grandes conquistas para o SEBRAE Mato Grosso, com a inauguração da usina solar fotovoltaica e a certificação BREEAM In-Use nível Excelente, incluindo o SEBRAE como uma instituição de referência internacional em prol da disseminação das práticas de sustentabilidade.

No campo da gestão também houveram avanços, principalmente pela implantação do sistema de *Business Intelligence* (Hórus), no monitoramento dos projetos e atividades, gestão de pessoas, processos financeiros e fluxos de pagamento. Processos foram automatizados, dando agilidade e otimizando o tempo dos colaboradores. Ainda houveram avanços na gestão de seres humanos, com o programa de formação de facilitadores, fazendo com que mais colaboradores pudessem ir para dentro das empresas aplicar os conhecimentos adquiridos.

2016 se encerra assim como muitos projetos concluem seu ciclo de atendimento, com muitos resultados para as empresas atendidas. Iniciativas de articulação institucional criam caminho para que 2017 se inicie com melhores perspectivas e com o otimismo de que a crise é passageira e os pequenos negócios podem contar com o apoio incondicional do SEBRAE Mato Grosso para superá-la.



10. Informações de Contato

Gerencia de Inteligência Estratégica

Núcleo de Gestão Estratégica

SEBRAE Mato Grosso

Avenida Historiador Rubens de Mendonça, 3999 CPA

Cuiabá / Mato Grosso

CEP 78.050-904

0800 570 0800

www.mt.sebrae.com.br



11. Anexos e Apêndices



11.1. Parecer ou Relatório da Unidade de Auditoria Interna



11.2. Parecer do Colegiado



11.4. Relatório de Auditoria Independente



11.6. Rol dos Responsáveis

O funcionamento do Conselho Deliberativo Estadual obedece às prerrogativas do estatuto social e do regimento interno do SEBRAE Mato Grosso, onde estão estabelecidas as regras de funcionamento e operacionalização da entidade.

Conselho Deliberativo Estadual

Período da Gestão 01.01.2015 a 31.12.2018

Tabela 44: Composição do Conselho Deliberativo Estadual do SEBRAE Mato Grosso.

Nome	Entidade	Função	Termo de Posse	
			Início	Fim
Donizete Borges de Campos	Banco da Amazônia	Superintendente Regional em MT	22/04/2015	31/12/2018
Éden Sávio Pereira da Silva	Banco da Amazônia	Gerente Geral da Agência de Cuiabá	15/01/2015	31/12/2018
Sergio Luis Cordeiro de Oliveira	Banco do Brasil	Superintendente Estadual	23/09/2015	31/12/2018
Elinaldo Vicente de Oliveira	Banco do Brasil	Gerente de Negócios	22/10/2015	31/12/2018
Carlos Alberto Pereira	Caixa Econômica Federal	Superintendente Regional	25/03/2015	31/12/2018
Margareth Carminatti Seixas	Caixa Econômica Federal	Gerente Regional	27/05/2015	31/12/2018
Paulo Sergio Ribeiro	Federação do Comércio, bens, serviços e turismo do Estado de MT - Fecomercio	Tesoureiro	23/09/2015	31/12/2018
Roberto Peron	Federação do Comércio, bens, serviços e turismo do Estado de MT - Fecomercio	2º Vice-Presidente	09/12/2015	31/12/2018
Jandir José Milan	Federação das Indústrias no Estado de MT - FIENT	Presidente	15/01/2015	31/12/2018
Edgar Teodoro Borges	Federação das Indústrias no Estado de MT - FIENT	Vice-Presidente	15/01/2015	31/12/2018
Hermes Martins da Cunha	Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado de MT - FACMAT	Diretor do Conselho Fiscal	15/01/2015	31/12/2018
Jonas Alves de Souza	Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado de MT - FACMAT	Presidente	15/01/2015	31/12/2018
Rui Carlos Ottoni Prado	Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de MT - FAMATO	Presidente	15/01/2015	31/12/2018
Normando Corral	Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de MT - FAMATO	1º vice-presidente	26/02/2015	31/12/2018
Marco Aurélio Marrafon	Secretaria de Planejamento e Coordenação Geral do Estado e MT - SEPLAN/MT	Secretário de Estado de Planejamento e Coordenação Geral	15/01/2018	31/12/2018
Reinhard Ramminger	Secretaria de Planejamento e Coordenação Geral do Estado e MT - SEPLAN/MT	Secretário adjunto de Informações Socioeconômicas, Geográficas e de Indicadores	15/01/2018	31/12/2018
Mirela Luiza Malvestiti	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE	Gerente da Unidade de Capacitação Empresarial	15/01/2015	31/12/2018
Dival Pires Schmidt Filho	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE	Analista Técnico - Coordenador de Projetos de Turismo	26/02/2015	31/12/2018
Maria Lucia Cavalli Neder	Universidade Federal de Mato Grosso - UFMT	Reitora	27/05/2015	31/12/2018
João Carlos de Souza Maia	Universidade Federal de Mato Grosso - UFMT	Vice-Reitor	15/01/2015	31/12/2018
Lélia Abadio Rocha Brun	Faculdade de Tecnologia SENAI Cuiabá	Presidente do Conselho Superior	15/01/2015	31/12/2018
José Barbosa Batista	Faculdade de Tecnologia SENAI Cuiabá	Diretor-Executivo	15/01/2015	31/12/2018

Fonte: Gerência Auditoria Interna.



Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal também possui um regimento interno que estabelece as regras de funcionamento e de sua operacionalização.

Período da Gestão 01.01.2015 a 31.12.2018

Tabela 45: Composição do Conselho Fiscal do SEBRAE Mato Grosso.

Nome	Entidade	Função	Termo de Posse	
			Início	Fim
Fernando Tadeu de Miranda Borges	Universidade Federal de Mato Grosso - UFMT	Professor	26/02/2015	31/12/2018
Osvaldo Fioravante Biazzi	Banco do Brasil	Gerente de Negócios	23/09/2015	31/12/2018
Rubens de Oliveira	Faculdade de Tecnologia Senai Cuiabá	Gerente de Educação e Tecnologia	15/01/2015	31/12/2018
Paulo Henrique de Almeida	Banco da Amazônia	Coordenador de Análises e Acompanhamento de Crédito	26/02/2015	31/12/2018
Sebastião Pereira Buquigaré	Federação do Comércio, bens, serviços e turismo do Estado de MT - Fecomercio	2º Tesoureiro	15/01/2015	31/12/2018
Arnaldo Alves de Souza Neto	Secretaria de Planejamento e Coordenação Geral do Estado e MT - SEPLAN/MT		15/01/2015	31/12/2018

Fonte: Gerência Auditoria Interna.

Diretoria Executiva

Período da Gestão 01.01.2015 a 31.12.2018

Tabela 46: Composição da Diretoria Executiva do SEBRAE Mato Grosso.

Nome	Entidade	Função	Termo de Posse	
			Início	Fim
José Guilherme Barbosa Ribeiro	SEBRAE/MT	Diretor Superintendente	14.01.2011	31.12.2018
Leide Garcia Novaes Katayama	SEBRAE/MT	Diretor	14.01.2011	31.12.2018
Eneida Maria de Oliveira	SEBRAE/MT	Diretor	14.01.2011	31.12.2018

Fonte: Gerência Auditoria Interna.



