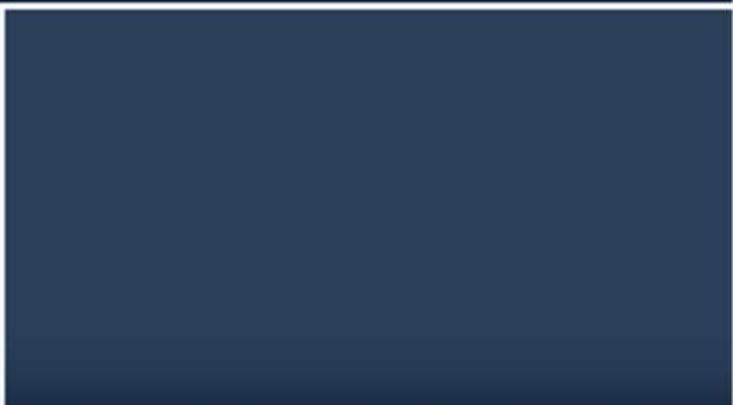
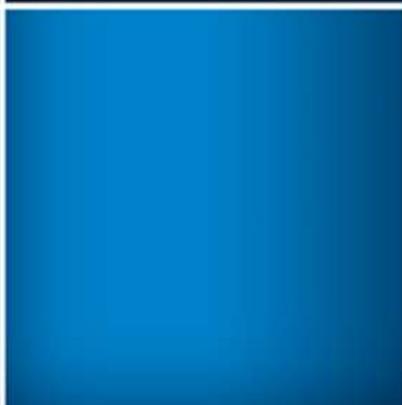




RELATÓRIO DE GESTÃO

2017

Exercício



SEBRAE
Mato Grosso

Av. Historiador Rubens de Mendonça
Nº 3999 / CPA - Cuiabá / Mato Grosso
CEP 78.049-939
0800 570 0800
www.mt.sebrae.com.br
planejamento@mt.sebrae.com.br

A horizontal row of nine colored squares: white, light blue, medium blue, dark blue, and black.

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



RELATÓRIO DE 2017 EXERCÍCI GESTÃO

Relatório de Gestão do Exercício de 2017, 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.163/2017 e DN.161/2017.

Cuiabá | Mato Grosso | Fevereiro de 2018

Ficha Técnica

Presidente do Conselho Deliberativo Estadual

Hermes Martins da Cunha

Diretor-Superintendente

José Guilherme Barbosa Ribeiro

Diretora Técnica

Eliane Ribeiro Chaves

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

Keila Renata Pereira de Lima Fontes

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\$)	31
Tabela 02: Vinculação do Orçamento com os Objetivos Estratégicos Locais (R\$)	31
Tabela 03: Vinculação do Orçamento com as Prioridades Estratégicas Locais (R\$)	32
Tabela 04: Vinculação do Orçamento com os Macroprocessos Locais (R\$)	33
Tabela 05: Orçamento previsto e executado por tipologia da iniciativa 2017 (R\$)	35
Tabela 06: Limites Orçamentários Alcançados em 2017 (%)	36
Tabela 07: Demonstrativo Consolidado dos Recursos de Convênio 2017	37
Tabela 08: Detalhamento dos Recursos de Receita (R\$ mil)	40
Tabela 09: Detalhamento dos Recursos de Despesas (R\$ mil)	41
Tabela 10: Execução das Metas Mobilizadoras 2017	43
Tabela 11: Taxa de Pequenos Negócios Atendidos 2017	43
Tabela 12: Execução das Metas de Atendimento 2017	44
Tabela 13: Aplicação dos Recursos dos Programas Nacionais (R\$1,00)	47
Tabela 14: Metodologia Jovens Empreendedores Primeiros Passos – JEPP	51
Tabela 15: Metodologia Crescendo e Empreendendo	52
Tabela 16: Metodologia Despertar	53
Tabela 17: Produtos e Serviços Nacionais e Canais de Atendimento	55
Tabela 18: Outros Produtos e Serviços Nacionais	56
Tabela 19: Produtos e Serviços Nacionais e Canais de Atendimento	56
Tabela 20: Público Atendido por Porte pelos Produtos e Serviços Nacionais e Canais de Atendimento	57
Tabela 21: Público Atendido dos Projetos de Atendimento	58
Tabela 22: Aplicação dos Recursos dos Projetos de Atendimento (R\$ 1,00)	58
Tabela 23: Aplicação dos Recursos dos Projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços (R\$ 1,00)	76
Tabela 24: Aplicação dos Recursos dos Projetos de Gestão Operacional (R\$ 1,00)	85
Tabela 25: Aplicação dos Recursos dos Projetos de Construção e Reformas (R\$ 1,00)	93
Tabela 26: Aplicação dos Recursos das Atividades de Atendimento (R\$ 1,00)	94
Tabela 27: Público Atendido nas Atividades de Atendimento	95
Tabela 28: Aplicação dos Recursos das Atividades de Articulação Institucional (R\$ 1,00)	100
Tabela 29: Aplicação dos Recursos das Atividades de Suporte a Negócios (R\$ 1,00)	100

Tabela 30: Aplicação dos Recursos das Atividades de Gestão Operacional (R\$ 1,00)	101
Tabela 31: Aplicação dos Recursos do Centro de Eventos do Pantanal (R\$ 1,00)	102
Tabela 32: Indicadores de Resultados Institucionais obtidos pelo SEBRAE Mato Grosso em 2017.	105
Tabela 33: Indicadores de Desempenho obtidos pelo SEBRAE Mato Grosso em 2017.	106
Tabela 34: Balanço das Atividades da Auditoria Interna em 2017.	108
Tabela 35: Composição da Diretoria Executiva do SEBRAE Mato Grosso em 2017.	111
Tabela 36: Remuneração mínima e máxima em 2017.	111
Tabela 37: Despesas Realizadas com Pessoal pelo SEBRAE Mato Grosso em 2017. (R\$).	116
Tabela 38: Despesas Variáveis Realizadas com Pessoal pelo SEBRAE Mato Grosso em 2017. (R\$)	116
Tabela 39: Grau de Escolaridade dos Empregados do SEBRAE Mato Grosso em 2017.	118
Tabela 40: Composição do Quadro de Empregados em 2017.	119
Tabela 41: Estrutura de Pessoal do SEBRAE Mato Grosso em 2017.	119
Tabela 42: Distribuição da Lotação Efetiva dos Empregados em 2017.	119
Tabela 43: Estrutura de Cargos em Comissão e Funções Gratificadas do SEBRAE Mato Grosso em 2017.	120
Tabela 44: Estrutura de Cargos por Faixa Etária do SEBRAE Mato Grosso em 2017.	120
Tabela 45: Composição do Quadro de Empregados do SEBRAE Mato Grosso em 2017.	120
Tabela 46: Despesas de Manutenção da Frota do SEBRAE Mato Grosso em 2017 (R\$).	121
Tabela 47: Distribuição dos veículos nas unidades do SEBRAE Mato Grosso em 2017.	122
Tabela 48: Imóveis Locados de Terceiros.	122
Tabela 49: Ações Realizadas em TIC no SEBRAE Mato Grosso em 2017.	123
Tabela 50: Videoconferências realizadas pelo SEBRAE Mato Grosso, a partir de junho de 2017.	124
Tabela 51: Principais Sistemas de Informações utilizados pelo SEBRAE Mato Grosso em 2017.	125
Tabela 52: Determinação ou Recomendação do TCU no ano de 2017.	128
Tabela 53: Medidas Adotadas de Apuração de Responsabilidade por Danos ao Erário.	129
Tabela 54: Composição do Conselho Deliberativo Estadual do SEBRAE Mato Grosso.	135
Tabela 55: Composição do Conselho Fiscal do SEBRAE Mato Grosso.	136
Tabela 56: Composição da Diretoria Executiva do SEBRAE Mato Grosso.	136

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Distribuição dos Municípios por Agência de Atendimento Regional.	27
Quadro 02: Distribuição dos Municípios por Agência de Atendimento Regional.	28
Quadro 03: Termo de Cooperação Técnica e Financeira nº 010/2015 – SENAR-AR/MT.	37
Quadro 04: Termo de Cooperação Técnica e Financeira nº 014/2015 - PREFEITURA DE CAMPO VERDE.	38

Quadro 05: Termo de Cooperação Técnica e Financeira nº 015/2015 – ARCA MULTINCUBADORA.	38
Quadro 06: Termo de Cooperação Técnica e Financeira nº 016/2015 – IGEOS.	39

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: O Público do SEBRAE.	12
Figura 02: Painel dos Indicadores de Perspectiva do Comércio Mundial 2017.	14
Figura 03: Estrutura Organizacional 2017.	20
Figura 04: Macroprocessos da Cadeia de Valor do SEBRAE Mato Grosso.	23
Figura 05: Presença do SEBRAE em Mato Grosso.	27
Figura 06: Mapa Estratégico do SEBRAE Mato Grosso.	28
Figura 07: Objetivos Estratégico do SEBRAE Nacional.	29
Figura 08: Objetivos Estratégico do SEBRAE Mato Grosso.	29
Figura 09: Prioridades Estratégicas Locais do SEBRAE Mato Grosso.	30
Figura 10: Painéis de Monitoramento do Hórus.	34
Figura 11: Reuniões de Monitoramento e Estratégia.	35
Figura 12: Ações do Encadeamento Produtivo da Cadeia Produtiva da Construção em 2017.	48
Figura 13: Ações do Encadeamento Produtivo da Cadeia Produtiva do Leite em 2017.	49
Figura 14: Realizações da Metodologia JEPP em Mato Grosso.	52
Figura 15: Realizações da Metodologia Crescendo em Empreendedor em Mato Grosso.	53
Figura 16: Realizações da Metodologia Despertar em Mato Grosso.	53
Figura 17: Fórum de Educação Empreendedora em Mato Grosso.	54
Figura 18: Ações do Projeto Desenvolvimento da Cadeia Produtiva da Piscicultura em 2017.	60
Figura 19: Ações do Projeto Desenvolvimento da Cadeia Produtiva do Leite em 2017.	61
Figura 20: Ações do Projeto Gestão Integrada da Propriedade Rural em 2017.	62
Figura 21: Ações do Projeto DET - Araguaia Xingu, em 2017.	63
Figura 22: Ações do Projeto DET - Noroeste, em 2017.	64
Figura 23: Ações do Projeto DET – Região do Médio Araguaia, em 2017.	65
Figura 24: Ações do Projeto de Internacionalização de Empresas em 2017.	67
Figura 25: Ações do Projeto Brasil Central Turismo em 2017.	69
Figura 26: Boletim de Inteligência do Projeto Brasil Central Turismo em 2017.	69
Figura 27: Ações do Projeto Redes Criativas em 2017.	71
Figura 28: Ações do Projeto Food Experience em 2017.	73
Figura 29: Ações do Projeto SEBRAEBio em 2017.	75
Figura 30: 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.	76

Figura 31: Reunião 2017 da Governança Corporativa do CSS.	77
Figura 32: Palestras Magnas do CICLOS 2017.	78
Figura 33: Participação no 10YFP.	79
Figura 34: Cartilhas Temáticas e de Tendências produzidas em 2017.	80
Figura 35: Infográficos, Série Biomas, produzidos em 2017.	81
Figura 36: Publicações da série, Minha Empresa Sustentável, produzidos em 2017.	81
Figura 37: Publicação do Perfil Mato Grosso 2017.	83
Figura 38: Publicação do Perfil Regional 2017.	83
Figura 39: Infográficos da Série Mercado, produzidos em 2017.	84
Figura 40: Infográficos do Perfil Municipal.	84
Figura 41: Série “Mapas de Oportunidades” para as regiões atendidas pelo SEBRAE Mato Grosso.	85
Figura 42: Ações realizadas no âmbito do Projeto de Gestão de Produtos e Credenciados, em 2017.	86
Figura 43: Ações desenvolvidas no âmbito do projeto de Modernização de Processos Internos, em 2017.	88
Figura 44: Processo de Abertura de Eventos de Educação Automatizado, em 2017.	88
Figura 45: Novos Canais de Comunicação Internos, Estratégia de Gestão do Conhecimento, em 2017.	89
Figura 46: Ações do Negócio a Negócio em 2017.	96
Figura 47: Ações de Crédito Orientado em 2017.	96
Figura 48: Ações da Feira do Empreendedor em 2017.	97
Figura 49: Ações do Fomento em 2017.	98
Figura 50: Ações de Consultoria Especializada em Energias Renováveis.	99
Figura 51: Ações de Atendimento Remoto em 2017.	99

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Índices de preços de grupos de commodities, janeiro de 2010 a setembro de 2016.	15
Gráfico 02: Evolução do Número de Visitantes ao CSS em 2017.	82
Gráfico 03: Resultados Totais Obtidos pelas Ações do PDF, em 2017.	91
Gráfico 04: Tipologia dos Eventos Realizados em 2017.	102
Gráfico 05: Eventos Realizados por Segmento de Negócio.	103
Gráfico 06: Distribuição dos Clientes Atendidos em 2017.	103
Gráfico 07: Distribuição dos Clientes categorizados por Pequenos Negócios.	104
Gráfico 08: Distribuição dos Clientes por Setor de Atuação.	104
Gráfico 09: Tempo de Existência da Empresa Atendida.	105
Gráfico 10: Quantidade de Manifestações por Mês em 2017.	109

Gráfico 11: Quantidade de Manifestações por Natureza em 2017.	110
.....	
Gráfico 12: Quantidade de Manifestações por Status em 2017.	110
.....	
Gráfico 13: Quantidade de Manifestações por Tipologia em 2017.	110
.....	
Gráfico 14: Distribuição das Videoconferências realizadas pelo SEBRAE Mato Grosso, por mês.	124
.....	



Sumário

Ficha Técnica.....	02
Lista de Siglas e Abreviações.....	03
Lista de Tabelas, Quadros, Figuras e Gráficos.....	04
Identificação da Unidade Jurisdicionada.....	09
Apresentação.....	10
2. Visão Geral da Unidade.....	11
2.1. Finalidade e Competências.....	11
2.2. Normas, Regulamento de Criação, Alteração e Funcionamento.....	11
2.3. Ambiente de Atuação.....	12
2.3.1. Análise do Ambiente Internacional.....	14
2.3.2. Análise do Ambiente Nacional.....	16
2.3.3. Análise do Ambiente Local – Mato Grosso.....	18
2.4. Organograma.....	20
2.4.1. Descrição das Unidades da Estrutura Operacional.....	20
2.4.1.1. Gerência de Inteligência Estratégica.....	20
2.4.1.2. Gerência de Marketing, Comunicação e Eventos.....	20
2.4.1.3. Gerência de Auditoria.....	21
2.4.1.4. Gerência de Assuntos Jurídicos e Políticas Públicas.....	21
2.4.1.5. Gerência de Desenvolvimento de Seres Humanos.....	21
2.4.1.6. Gerência de Competitividade.....	21
2.4.1.7. Gerência de Macrosssegmentos.....	21
2.4.1.8. Gerência de Empreendedorismo.....	21
2.4.1.9. Gerência do Centro SEBRAE de Sustentabilidade.....	22
2.4.1.10. Gerência do Centro de Eventos do Pantanal.....	22
2.4.1.11. Gerência de Administração.....	22
2.4.1.12. Gerência de Finanças.....	22
2.4.1.13. Escritórios Regionais de Atendimento Regional.....	22
2.5. Macroprocessos.....	23
2.5.1. Macroprocessos de Gestão.....	23
2.5.2. Macroprocessos de Negócios.....	23
2.5.3. Macroprocessos de Suporte.....	24
3. Planejamento Organizacional e Resultados.....	26
3.1. Planejamento Organizacional.....	26
3.1.1. Disposição Geográfica da Presença do SEBRAE em Mato Grosso.....	27
3.1.2. Mapa Estratégico.....	28
3.1.3. Descrição Sintética dos Objetivos do Exercício.....	29
3.1.3.1. Objetivos Estratégicos.....	29
3.1.3.2. Prioridades Estratégicas Locais.....	30
3.1.4. Estágio de Implementação do Planejamento Estratégico.....	30
3.1.5. Vinculação do PPA do SEBRAE com as Competências Institucionais.....	31
3.2. Formas e Instrumentos de Monitoramento da Execução e Resultados.....	33
3.3. Desempenho Orçamentário.....	35
3.3.1. Execução Descentralizada com Transferência de Recursos.....	37
3.3.2. Informações sobre a realização das receitas.....	39
3.3.3. Informações sobre a execução das despesas.....	41
3.4. Execução Física e Financeira das ações da Lei Orçamentária Anual de Responsabilidade da UPC.....	42
3.5. Desempenho Operacional.....	42
3.5.1. Metas Mobilizadoras.....	42
3.5.2. Metas de Atendimento.....	43
3.5.3. Estratégia Nacional de Atuação.....	44
3.5.4. Composição das Iniciativas do SEBRAE.....	45
3.5.5. Programas Nacionais.....	47

3.5.5.1. Encadeamento produtivo	47
3.5.5.2. Educação Empreendedora	49
3.5.6. Produtos Nacionais e Canais de Atendimento	55
3.5.7. Projetos	57
3.5.7.1. Projetos de Atendimento	57
3.5.7.2. Projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços	75
3.5.7.3. Projetos de Gestão Operacional	85
3.5.7.4. Projetos de Construção e Reformas	93
3.5.8. Atividades	94
3.5.8.1. Atividades de Atendimento	94
3.5.8.2. Atividades de Articulação Institucional	100
3.5.8.3. Atividades de Suporte a Negócios	100
3.5.8.2. Atividades de Gestão Operacional	101
3.5.8.2.1. Centro de Eventos do Pantanal	101
3.5.9. Perfil do Cliente Atendido em 2017	103
3.6. Apresentação e Análise de Indicadores de Desempenho	105
3.6.1. Resultados Institucionais	105
3.6.2. Indicadores de Desempenho	106
4. Governança	107
4.1. Descrição das Estruturas de Governança	107
4.2. Informações sobre dirigentes e Colegiados	108
4.3. Atuação da Unidade de Auditoria Interna	108
4.4. Atividades de Correição e Apuração de Ilícitos Administrativos	109
4.5. Gestão de Riscos e Controles Internos	111
4.6. Política de Remuneração dos Administradores e Membros Colegiados	111
4.7. Informações sobre a Empresa de Auditoria Independente Contratada	112
5. Relacionamento com a sociedade	113
5.1. Canais de Acesso ao Cidadão	113
5.2. Mecanismos de Transparência das Informações Relevantes da Atuação da UPC	114
5.3. Carta de Serviço ao Cidadão	114
5.4. Aferição do Grau de Satisfação dos Cidadãos-Usuários	114
6. Desempenho Financeiro e Informações Contábeis	115
6.1. Desempenho Financeiro no Exercício	115
6.2. Tratamento Contábil da Depreciação, da Amortização e da Exaustão de itens do Patrimônio e Avaliação e	115
6.3. Sistemática de Apuração de Custos no âmbito da Unidade	115
6.4. Demonstrações Contábeis Exigidas pela Lei 4.320/64 e Notas Explicativas	115
7. Áreas Especiais de Gestão	116
7.01.02. Demonstrativo de Despesas com Pessoal	116
7.01.03. Gestão de Riscos Relacionados ao Pessoal	117
7.1. Gestão de Pessoas	117
7.1.1. Estrutura de pessoal da Unidade	119
7.2.1. Gestão do Patrimônio Imobiliário	121
7.2.1.1. Gestão da Frota	121
7.2.2. Informações sobre Imóveis Locados de Terceiros	122
7.3. Gestão da Tecnologia da Informação	122
7.3.1. Principais Sistemas de Informações	125
7.4. Gestão Ambiental e Sustentabilidade	126
8. Conformidade e Demandas dos Órgãos de Controle	128
8.1. Tratamento de determinações e recomendações do TCU	128
8.2. Tratamento de recomendações do Órgão de controle Interno	128
8.3. Medidas administrativas para apuração de responsabilidade por danos ao Erário	128
8.4. Demonstração da conformidade do cronograma de pagamentos de obrigações com o disposto no STR. 5º	129
9. Considerações Finais	130
10. Informações de contato	131
11. Anexos e Apêndices	132

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 2017** 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.163/2017 e DN.161/2017.

Este relatório tem o objetivo prestar contas dos recursos investidos nas iniciativas desenvolvidas pelo SEBRAE Mato Grosso e, conseqüentemente, apresentar os resultados alcançados em cada uma delas durante o exercício de 2017. O documento está estruturado em oito capítulos e uma seção de anexos que trazem as informações complementares. Serão destacadas as principais realizações ao longo do exercício de referência, seus desafios para o alcance dos objetivos pactuados e suas lições aprendidas.

O leitor terá uma visão global da entidade, destacando o propósito do SEBRAE Mato Grosso, as normas e regulamentos vinculados, seu ambiente de atuação, o organograma, a descrição das atribuições das unidades organizacionais e a descrição dos seus macroprocessos finalísticos. Serão detalhados os fatores que influenciaram negativa e positivamente o ambiente de atuação para a obtenção dos resultados neste exercício.

Apresenta também o planejamento estratégico organizacional, seu desempenho orçamentário e operacional, trazendo os comparativos entre o que foi planejado versus o que foi executado, detalhando o direcionamento estratégico, seu mapa estratégico e os seus respectivos objetivos estratégicos, além das prioridades estratégicas locais que nortearam a atuação em 2017.

Por fim, serão destacadas também as realizações relacionadas à estratégia de execução das diversas iniciativas (projetos, programas e atividades), com os resultados e contribuições para transformação dos segmentos empresariais e da sociedade mato-grossense.

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 gerencial dos microempreendedores individuais, microempresas e das empresas de pequeno porte industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, notadamente nos campos da economia, administração, finanças e legislação; da facilitação do acesso a crédito; do fortalecimento do mercado; da ciência, tecnologia e meio ambiente; do turismo, da capacitação gerencial, cultural e educacional, mediante a execução das políticas, diretrizes e prioridades de aplicação de recursos, atos, resoluções, projetos, programas e atividades aprovadas pelo Conselho Deliberativo Estadual do SEBRAE.

A instituição empreende esforços e iniciativas de maneira estratégica, inovadora e pragmática com o objetivo de cumprir a missão de **“Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos nossos clientes e estimular o empreendedorismo, de forma ética e justa”**. Dessa forma, a instituição trabalha para geração e disseminação de conhecimentos com intuito de contribuir para o estímulo do empreendedorismo, 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. Posteriormente, alterada, pela Lei número 8.154, de 28 de dezembro 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 SEBRAE, aprovado por meio de Resolução CDN nº 138/2006 (Atualização: Resolução CDN nº 213/2011),

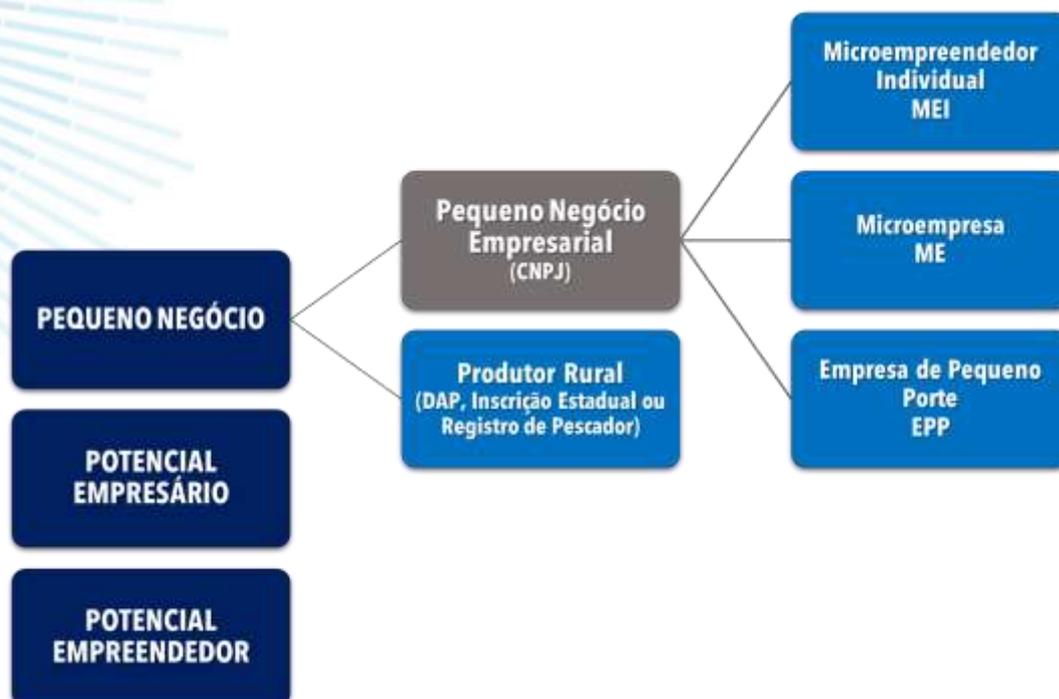
publicados no Diário Oficial da União. Segue ainda a Resolução CDN nº 168/2008, que normatiza procedimentos operacionais relativos ao registro de preço previsto nos artigos 33 a 38 do Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema SEBRAE; e Resolução CDN n.º 166/2008, que concede tratamento favorecido, diferenciado e simplificado para Microempresas e Empresas de Pequeno Porte nas licitações para obras, compras, serviços e alienações no âmbito do Sistema SEBRAE.

2.3. Ambiente de Atuação

Neste tópico, apresenta-se o ambiente de atuação do SEBRAE Mato Grosso a partir de análises e informações do mercado, compreendendo um exame amplo do ambiente econômico, político, social, tecnológico e institucional. Foram utilizados documentos de referência internacional e nacional para apresentar o comportamento do mercado em 2017.

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, junho de 2016). A Figura 01 apresenta o público do SEBRAE, e logo em seguida, as definições de cada um desses públicos.

Figura 01: O Público do SEBRAE



Fonte: O Público do SEBRAE, 5ª edição – PPA 2017-2018, junho de 2016.

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 2017 apresentou um crescimento sustentado, sugerindo que o crescimento do comércio mundial permaneceria acima da tendência no ano de 2018. Este resultado é apresentado no relatório da OMC (Organização Mundial do Comércio), de 12-02-18, *World Trade Outlook Indicator*. O relatório indica sólidos resultados nos indicadores da atividade econômica mundial como do volume de comércio de mercadorias, pedidos de exportação e volume de containers transportados. A Figura 02 ilustra o painel dos indicadores de perspectiva do comércio mundial.

Figura 02: Painel dos Indicadores de Perspectiva do Comércio Mundial 2017.



Fonte: World Trade Outlook Indicator, World Trade Organization, 12-02-2018.

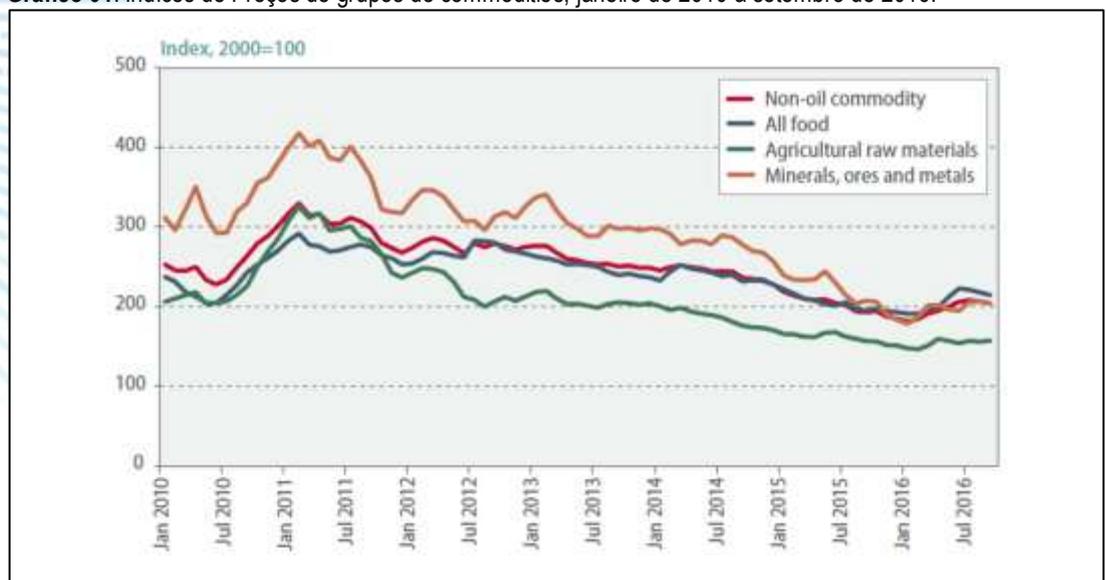
Os índices de componentes do porto de contêineres e o frete aéreo estão firmemente acima da tendência, indicando um forte crescimento comercial mundial. Enquanto isso, o índice de pedidos de exportação, com expectativa atingiu seu nível mais alto desde 2011, apontando para uma recuperação sustentada dos fluxos comerciais no primeiro semestre de 2018. Por outro lado, resultados mais fracos para produtos automotivos, eletrônicos e matérias-primas agrícolas podem indicar enfraquecimento confiança do consumidor. Estes resultados são um pouco mais fortes do que a previsão comercial mais recente da OMC, emitida em 21 de setembro de 2017, que previa um crescimento do volume de comércio de mercadorias de 3,6% em 2017.

Alguns dos fatores continuaram a restringir o crescimento da economia mundial de maneira mais robusta em 2017, como: o ciclo do protecionismo dos Estados Unidos e sua consequente

diminuição na participação do comércio mundial, pelo segundo ano consecutivo; o ritmo fraco do investimento estrangeiro global, contribuindo para diminuição do crescimento da produtividade e altos níveis de dívida de economias nacionais; o baixo preço das commodities; e as tensões de conflito e geopolítica continuam pesando em algumas regiões do mundo. Com isso espera-se que o produto interno bruto mundial cresça apenas 2,7 por cento em 2017 e 2,9 por cento em 2018 (*World Economic Situation and Prospects 2017*), sinalizando muito mais uma estabilização econômica do que um sinal de renascimento sustentável da demanda global.

No caso dos países exportadores de commodities, estes devem ver algum aumento no crescimento econômico nos próximos anos, à medida que os preços das commodities se estabilizam e as pressões inflacionárias impulsionadas pela desvalorização das moedas nacionais. A China e outros países asiáticos continuarão a crescer mais rapidamente do que outras regiões do mundo, beneficiando de uma forte demanda doméstica. Para os países exportadores de commodities, percebeu-se em 2017 a dificuldade em diversificar as ofertas de produtos exportáveis, o que permaneceram altamente concentradas em alguns produtos primários vulneráveis à volatilidade dos preços e aos choques externos, como no caso do Brasil. O Gráfico 01 apresenta os Índices de Preços de alguns grupos de commodities, no período de janeiro de 2010 a setembro de 2016.

Gráfico 01: Índices de Preços de grupos de commodities, janeiro de 2010 a setembro de 2016.



Fonte: UNCTADstat em *World Economic Situation and Prospects 2017*, WTO 2017.

As reduções da oferta e as incertezas da produção, especialmente para metais e commodities agrícolas, elevaram os preços das commodities em 2016. Para as commodities agrícolas, as condições climáticas adversas relacionadas ao El Niño causaram insuficiências de produção para commodities como óleo de palma, arroz e café. O fornecimento de minerais, minérios e metais foi restringido por suspensão de produção, por exemplo, com minas de níquel nas

Filipinas, minas de cobre na República Democrática do Congo e Zâmbia e minas de zinco na Austrália e no Peru. Uma reversão parcial da taxa de câmbio do dólar dos Estados Unidos e o aumento dos preços do petróleo também permitiram aumentos nos preços das commodities nos dois primeiros trimestres de 2016, o que em certa medida não se sustentou nos próximos trimestres.

Salienta-se que existem vínculos estreitos entre demanda, investimento, comércio e produtividade, sendo que um episódio prolongado de crescimento global fraco pode se autoperpetuar na ausência de esforços políticos de forma articulada. A exemplo do ano de 2017, esses sinais impedirão o progresso em direção aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), conforme definido na Agenda para o Desenvolvimento Sustentável de 2030, que foi adotada pelos Estados Membros das Nações Unidas em 2015. Sob a atual trajetória de crescimento, em particular os objetivos de erradicação da pobreza extrema e criação de trabalho decente para todos, cerca de 35% da população nos países em desenvolvimento poderão permanecer em extrema pobreza até 2030.

2.3.2. Análise do Ambiente Nacional

A retomada da economia do Brasil em 2017, após a forte recessão iniciada no 2014, deveu-se a um conjunto de fatores, entre os quais destaca-se: a mudança de expectativas em relação à orientação de política econômica, forte crescimento da safra agrícola e crescimento global mais expressivo. Outros fatores que contribuíram, foram as medidas de estímulo ao consumo, por meio da liberação do acesso ao FGTS; Flexibilização das condições financeiras e apreciação cambial; aumentos reais dos salários; aumento da confiança dos empresários e consumidores; forte recuo no preço dos alimentos e conseqüentemente na redução da inflação; expansão expressiva do PIB agropecuário; e o afrouxamento monetário com a redução das taxas de juros.

A maior liquidez do mercado mundial em 2017 possibilitou um ambiente benigno para o Brasil, apesar da deterioração das contas fiscais e do cenário político incerto. Depois de um período turbulento para econômica brasileira, 2017 foi um ano de recuperação dos ânimos, apesar da fragilidade das instituições públicas, os aspectos econômicos do país revelaram uma superação em relação ao passado. Segundo dados do CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados), o Brasil encerrou o ano com mais demissões do que contratações. Em dezembro, o emprego formal ficou negativo em 328.539 vagas (Folha de São Paulo). Apesar de ainda ser negativo, o saldo é ainda melhor em relação à 2015 (fechamento de 1,5 milhão de vagas) e em 2016 (fechamento de 1,3 milhão de vagas).

Outro dado recai sobre a Pesquisa Nacional de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (PEIC), o qual apontou que o percentual médio de famílias endividadas cresceu de 60,2% em 2016 para 60,8% em 2017. O crescimento deve-se à facilidade de crédito para as famílias,

fruto da redução das taxas de juros, queda da inflação ao consumidor somadas à lenta recuperação da economia e taxas de desemprego. Nessa linha, de acordo com o IBGE, o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) fechou 2017 em 2,95%, abaixo da meta fixada pelo governo de 3%, registrando o menor índice desde 1998 (1,65%), em 2016 o IPCA fechou em 6,29%. O que explica a queda do IPCA foi o setor de alimentos e bebidas, com redução de 1,87% em seus preços devido ao aumento das safras. De acordo com o Boletim Focus, para 2018 os analistas de mercado projetam que a inflação ficará abaixo de 4%.

O índice de Confiança do Consumidor (ICC), apurado pelo Serviço de Apuração ao Crédito (SPC Brasil) e pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL), divulgou que, em dezembro de 2017 o indicador encerrou com 40,9 pontos, considerável estável em relação à 2016 (41,9). O indicador varia de 0 a 100, sendo que quanto mais baixo de 50 pontos, menor é a confiança. Acredita-se que, com a recuperação da economia, os consumidores possam ter uma visão otimista sobre o mercado. Já em relação às micro e pequenas empresas, em 2017 o indicador de confiança atingiu 51,1 pontos em dezembro, representando alta de 2,2 pontos em relação a 2016. Podemos perceber que, mesmo discreto, a percepção dos empresários quanto à recuperação da economia é mais presente em relação aos consumidores.

Ainda em 2017, o congresso aprovou uma série de medidas para melhorar o ambiente de negócios como a então conhecida Lei da Terceirização (Lei 13429/2017) e a Reforma trabalhista (Lei 13.467/2017), o que contribuirá para elevar o crescimento potencial da economia no médio prazo. O Brasil registrou em 2017 superávit recorde de US\$ 67 bilhões na balança comercial, de acordo com o Indicador do Comércio Exterior (ICOMEX). Diferente dos anos de 2015 e 2016, onde o superávit foi liderado por uma queda nas importações acima do recuo das exportações, o de 2017 foi puxado por um aumento das exportações (17,6%) acima das importações (9,6%).

De acordo com a MDIC, em 2017 China permaneceu como a principal compradora de produtos brasileiros, gerando exportações de US\$ 50,2 bilhões para o país asiático. Em seguida, os maiores destinos das exportações foram Estados Unidos (US\$ 26,9 bilhões), Argentina (US\$ 17,6 bilhões), Países Baixos (US\$ 9,3 bilhões) e Japão (US\$ 5,3 bilhões). As 23 principais commodities exportadas pelo Brasil contribuíram em 77% para o aumento das exportações entre 2016 e 2017 e representaram 52% do total exportado em 2017. As exportações de não commodities experimentam crescimento inferior ao das commodities, 8,8%, em valor. O bom desempenho das commodities é explicado tanto pelo aumento nos preços (13,8% como do volume (10,5%), entre 2016 e 2017.

2.3.3. Análise do Ambiente Local – Mato Grosso

A população de Mato Grosso registra número de 3.344.544 habitantes (IBGE, 2017). A distribuição do poder de consumo da população por classe de rendimento é de 10% das Classes D e E, 36% da Classe C, 42% da Classe B e 12% na Classe A (IPC Marketing, 2017). A taxa de desemprego registrada no segundo trimestre de 2017, mostra que Mato Grosso é um dos 11 Estados cuja taxa caiu, registrando 8,6% (PNAD, 2017). Segundo o CAGED, o Estado registrou desde o início do ano até novembro de 17, saldo total de pessoas admitidas de 342.435 mil pessoas. Em contrapartida 316.790 mil pessoas foram desligadas. Apesar disso, o saldo é positivo em 25.645 mil empregos. O ranking por setor que mais contratou foi o seguinte: Agronegócio (3.211), Indústria (2.298), Produção de Alimentos e bebidas (1.264), Serviços (1.188), Construção Civil (893), Varejo (588), Comércio (538) (CAGED. 2017).

Nessa mesma tendência, o número de empresas abertas em 2017 aumentou mais de 8% e relação ao ano anterior. Foram registrados 11,777 mil novos negócios na Junta Comercial (JUCEMAT) ao longo do ano, enquanto 2016 contabilizou 10,821 mil. Mesmo representado um aumento em relação a 2016, os números de 2017 são inferiores aos de 2015 quando foram registrados 12.479 mil novos empreendimentos em Mato Grosso. Argumenta-se que esse aumento dos números está relacionado à retomada dos indicadores econômicos brasileiros, estimulando o aumento da confiança nos empreendedores. Nesse sentido, justifica-se pelo aumento da necessidade de que muitos empreendedores buscarem formas de obter mais renda e driblar o desemprego, ou seja, muitos empreenderam em 2017 por necessidade do que por oportunidade. Analisando os números, por segmento, o setor de Serviços foi o que mais cresceu em 2017, com aumento de 12,5%, com a formalização de 5,888 mil registros contra 5,234 mil do ano anterior; seguido pelo comércio com 4,662 mil empreendimentos, com aumento de 7,27%. Apenas o segmento industrial apresentou redução, com 700 empreendimentos abertos, ou seja, queda de 6,79%.

O Estado de Mato Grosso responde sozinho por 15% das exportações brasileiras em 2017, com valores comercializados ao exterior de US\$ 14,7 bilhões. Seu saldo da balança comercial foi de US\$ 13,32 bilhões, ou seja, valor exportado sobre o valor importado. Mato Grosso encerrou o ano com o melhor resultado na balança comercial de sua história e alcançou a terceira colocação no ranking nacional. Embora tenha sido registrada alta nas importações, principalmente com insumos para as atividades agrícolas, a ampla oferta na safra 2016/17 e a demanda internacional consistente contribuíram para o aumento de 17,0% nas exportações do Estado. Ásia é o principal destino das exportações brasileiras, sendo a soja em grãos, carne bovina e celulose foram os principais produtos. A China encerra o ano de 2017 na liderança entre os mercados do agronegócio mato-grossense, ampliando sua participação. Apenas Mato Grosso exportou US\$ 4,7 bilhões para a China, o principal comprador de commodities do Estado. Entre os dez maiores mercados do Estado estão Países Baixos (Holanda), Irã, Tailândia, Espanha, Indonésia, Egito, Vietnã, Hong Kong e Rússia.

A frota de veículos teve um crescimento de 7% em relação a 2016. De acordo com o Departamento Estadual de Transito (DETRAN), Mato Grosso conta com 1.979.951 unidades (41% motocicletas, 36% automóveis, 18% caminhões e caminhonetes, 1% ônibus e micro-ônibus, 4% enquadrados como outros tipos de veículos. Dados estes que refletem a importância da cadeia de valor da logística e transporte. Parte deste aumento está relacionado ao aumento das exportações e consequentemente aumento no transporte de grãos, associada aos estímulos de consumo e oferta de crédito. As vendas financiadas de veículos somaram 114.306 unidades, uma alta de 10,8% em relação a 2016. Desse total, 52,3 mil são unidades novas e 61,9 mil usadas. O desempenho das vendas, via crédito em Mato Grosso, atingiu média acima do que foi contabilizado no Centro-Oeste, 10,2%, e de 9,7% no Brasil.

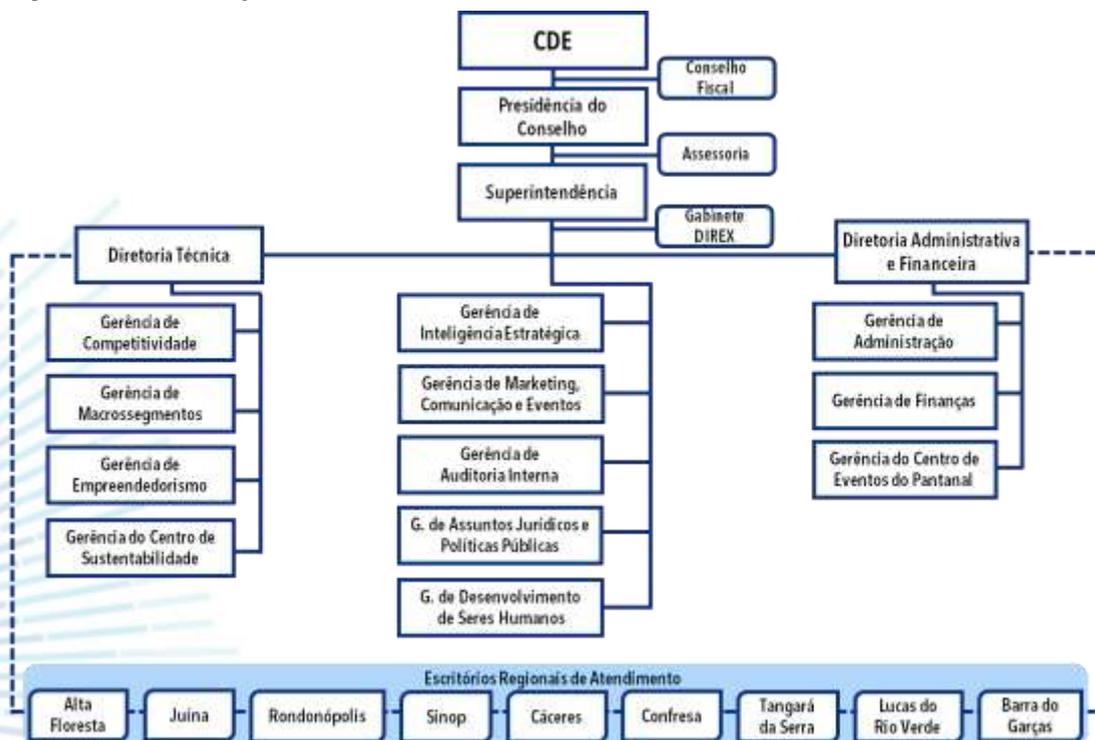
Sobre as operações de crédito, segundo dados do Banco Central do Brasil (BACEN) houveram comportamentos distintos nas operações para pessoas físicas e pessoas jurídicas. O volume total de crédito concedido até dezembro de 2017 foi de R\$3.289.643 bilhões, um aumento de 3,33% em comparação com o mesmo período de 2016, sendo que desse montante 57% foram concedidos a pessoas físicas e 43% concedidos a pessoas jurídicas. O volume de crédito concedido à pessoa jurídica teve uma queda de 2,6% em 2016, comparado com mesmo período de 2016. As modalidades que tiveram maior recuo nas operações de crédito para pessoa jurídica foram de desconto com cheque, com 31%, seguido de capital de giro rotativo em 28,1% e capital de giro em 15,2% e cheque especial em 11,5%. Os dados positivos vieram das operações de crédito para o mercado internacional, com aumento de 5,1% nas operações de financiamento à importação e 64,3% nos financiamentos à exportação, representado o ambiente favorável para os negócios internacionais.

Os dados refletem dois lados de um mesmo cenário: a empresas estão diminuindo suas dívidas e estão investindo menos em seus negócios, ainda na incerteza do mercado, mas já sinalizam a retomada do crescimento econômico. Ambos os cenários foram favoráveis para retomada do crescimento econômico, principalmente relacionado a sobrevivência das empresas, que é a diminuição da taxa de inadimplência e a taxa de endividamento. Contudo, o mercado por ser dinâmico sofreu a influência de competidores de outros mercados, nacional e até internacional. Nesse sentido, o SEBRAE Mato Grosso empreendeu esforços para resgatar a confiança do empreendedor prioritariamente nas ações que fortaleceram sua gestão, seus processos internos, redução dos custos com energia e na articulação para realização de eventos que contribuíssem para geração de negócios, no Brasil e no Exterior, principalmente com soluções de intervenção (consultorias), inovação e tecnologia, e acesso a mercados.

2.4. Organograma

O organograma do SEBRAE Mato Grosso teve manutenção no número de gerências em 2017, alinhado a estratégia de manutenção das iniciativas empreendidas no exercício. A Figura 03 representa o organograma do SEBRAE Mato Grosso durante o exercício 2017.

Figura 03: Estrutura Organizacional 2017



Fonte: Gerência de Inteligência Estratégica, 2017.

2.4.1. Descrição das Unidades da Estrutura Operacional

2.4.1.1. Gerência de Inteligência Estratégica

Responsável pelo monitoramento da estratégia de atuação, bem como organizar e sistematizar relatórios, indicadores, estudos, pesquisas, análises de cenários prospectivos, inteligência de mercado, realização da gestão de processos, gestão do conhecimento, gestão do ambiente da tecnologia da informação e comunicação de dados, disponibilizando plataformas digitais de interação e atendimento, provendo soluções para arquitetura de informação, infraestrutura e sistemas, alinhadas aos processos organizacionais, que possibilitem o alcance dos objetivos institucionais; é responsável ainda pela gestão das ações de atuação internacional.

2.4.1.2. Gerência de Marketing, Comunicação e Eventos

Responsável pela comunicação integrada de forma estratégica; pelo marketing eficaz junto ao mercado, divulgando produtos, serviços, e seus benefícios, bem como a gestão da marca SEBRAE, de forma integrada com a propaganda, publicidade, assessoria de imprensa, promoção de vendas; e responsável ainda pela gestão coordenada dos eventos: feiras, exposições, seminários, rodadas de negócios e missões técnicas.

2.4.1.3. Gerência de Auditoria Interna

Responsável pelo assessoramento técnico para efetiva aplicação dos recursos financeiros, técnicos e materiais do SEBRAE Mato Grosso com base nos regulamentos de controle externo e interno, verificando as melhores práticas de gestão, avaliando os controles internos e fornecendo recomendações preventivas com foco em gestão de riscos alinhados a estratégia de atuação.

2.4.1.4. Gerência de Assuntos Jurídicos e Políticas Públicas

Responsável pela orientação jurídica e legal das operações da instituição, buscando a mitigação de riscos e problemas de ordem jurídica futura; facilitação das rotinas administrativas, fiscais, legais, judiciais, sugerindo medidas, visando resguardar a segurança jurídica aos atos e decisões em conformidade com procedimentos organizacionais à luz da legislação; bem como na articulação e fomentar a implementação de políticas públicas de desenvolvimento empresarial.

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, com abordagem individual, 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, orientação para o crédito e sustentabilidade; responsável ainda pela gestão dos canais de atendimento remoto.

2.4.1.7. Gerência de Macrosssegmentos

Responsável pelo atendimento dos pequenos negócios nos segmentos prioritários, de abordagem setorial, territorial e encadeamentos produtivos, para a indução da competitividade, produtividade e do desenvolvimento sustentável frente aos desafios da inovação tecnológica, mercado e gestão, com transversalidade e foco em resultados de transformação.

2.4.1.8. Gerência de Empreendedorismo

Responsável pela implementação da política de atendimento e relacionamento de forma transversal a todas as unidades de atendimento do SEBRAE em Mato Grosso; além do atendimento a empreendedores que pretendem abrir um negócio ou que já desenvolvem atividade empresarial com soluções da matriz educacional padronizada, também pela

Visão Geral da Unidade

realização de orientações empresariais e pela gestão do programa de educação empreendedora em todos os níveis da educação formal.

2.4.1.9. Gerência do Centro SEBRAE de Sustentabilidade

Responsável pela gestão do Centro SEBRAE de Sustentabilidade, seu espaço de visitação, pelo desenvolvimento de conteúdo, participação em conselhos temáticos, e pela captação, geração e disseminação de conhecimentos e práticas de sustentabilidade aos pequenos negócios, alinhados aos padrões internacionais de competitividade.

2.4.1.10. Gerência do Centro de Eventos do Pantanal

Responsável pela gestão do Centro de Eventos do Pantanal, proporcionando experiências marcantes ao cliente, garantindo a qualidade e a excelência no atendimento, a partir da comercialização de espaços para eventos e seus serviços complementares, além de captar eventos nacionais e internacionais.

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 e bens móveis 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.

Visão Geral da Unidade

2.4.1.13. Escritórios Regionais de Atendimento (ERA)

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. Os Escritórios de Atendimento Regional estão localizados 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 ao Escritório de Alta Floresta; Posto de Nova Mutum, vinculado ao Escritório de Lucas do Rio Verde; Posto de Primavera do Leste, vinculado ao Escritório de Rondonópolis; e o Posto de Sorriso, vinculado ao Escritório 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 2017-2018 e Orçamento 2017, junho de 2016). A Figura 04 apresenta a cadeia de valor do SEBRAE Mato Grosso e seus macroprocessos, seguida das suas respectivas descrições.

Figura 04: Macroprocessos da Cadeia de Valor do SEBRAE Mato Grosso



Fonte: Gerencia de Inteligência Estratégica, 2017.

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 estratégia de atuação, seu desempenho, objetivos e metas ao longo do ano de 2017.

3.1. Planejamento Organizacional

O planejamento organizacional do SEBRAE Mato Grosso orienta-se pela sua missão, que é “promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos nossos clientes e estimular o empreendedorismo, de forma ética e justa” e por sua visão de futuro, que é “ser uma instituição de vanguarda na busca da competitividade internacional 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 para Elaboração do PPA 2017-2018 e Orçamento 2017, junho de 2016).

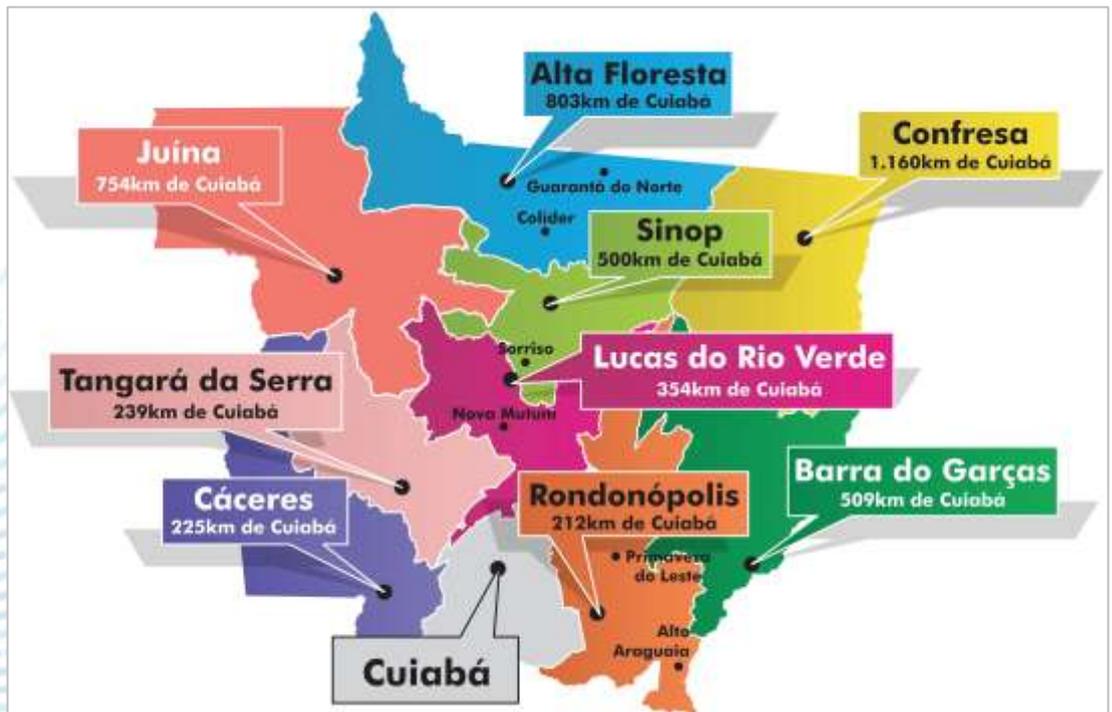
O gerenciamento dos projetos é realizado utilizando a metodologia da Gestão Estratégica Orientada para Resultados (GEOR), que reúne um conjunto de ações que devem ser cumpridas, a fim de contribuir para o sucesso dos projetos. O SEBRAE Mato Grosso executa as ações previstas no PPA em todo o território do Estado, por meio de sua estrutura física, Escritórios Regionais de Atendimento 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. Além da estrutura física, a instituição disponibiliza para seu público o atendimento por meio de plataformas remotas: Portal, E-Commerce e Totens de Atendimento.

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 nove (09) Escritórios Regionais, quatro (06) Postos e a Sede, conforme identificação na Figura 05.

Figura 05: Presença do SEBRAE em Mato Grosso



Fonte: Gerencia de Inteligência Estratégica, 2017.

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

Quadro 01: Distribuição dos Municípios por Escritório Regional de Atendimento

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	Araguaína	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	Torixorêu	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, 2017.

Quadro 02: Distribuição dos Municípios por Escritório Regional de Atendimento

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, 2017.

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. Destaca-se a organização dos seus objetivos estratégicos por eixos de atuação: a) Competitividade: Empresarial, Estrutural e Sistêmica; b) Estímulo ao Empreendedorismo; c) Desenvolvimento Sustentável; e d) Excelência em Gestão. A Figura 06 apresenta o Mapa Estratégico.

Figura 06: Mapa Estratégico do SEBRAE Mato Grosso



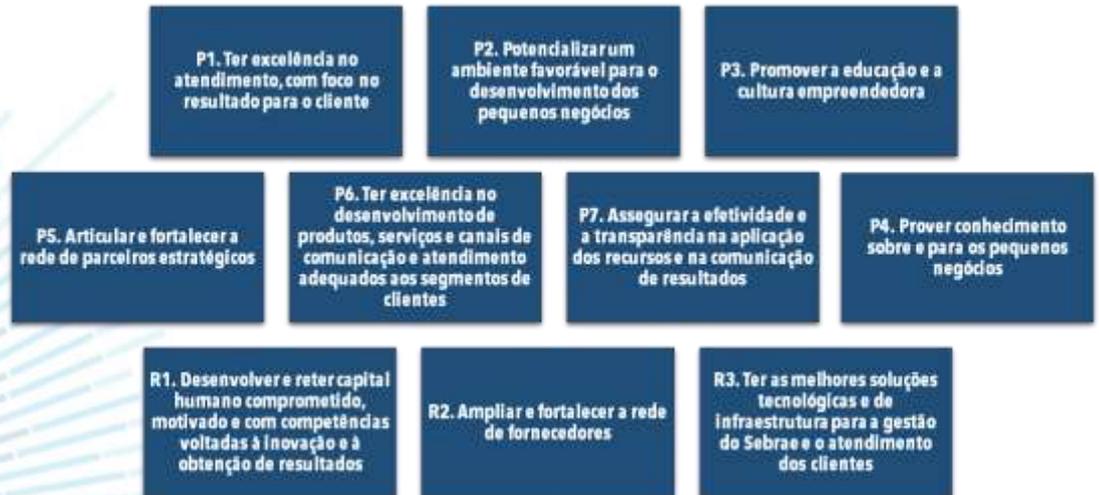
Fonte: Gerência de Inteligência Estratégica, 2017.

3.1.3. Descrição Sintética dos Objetivos do Exercício

3.1.3.1. Objetivos Estratégicos

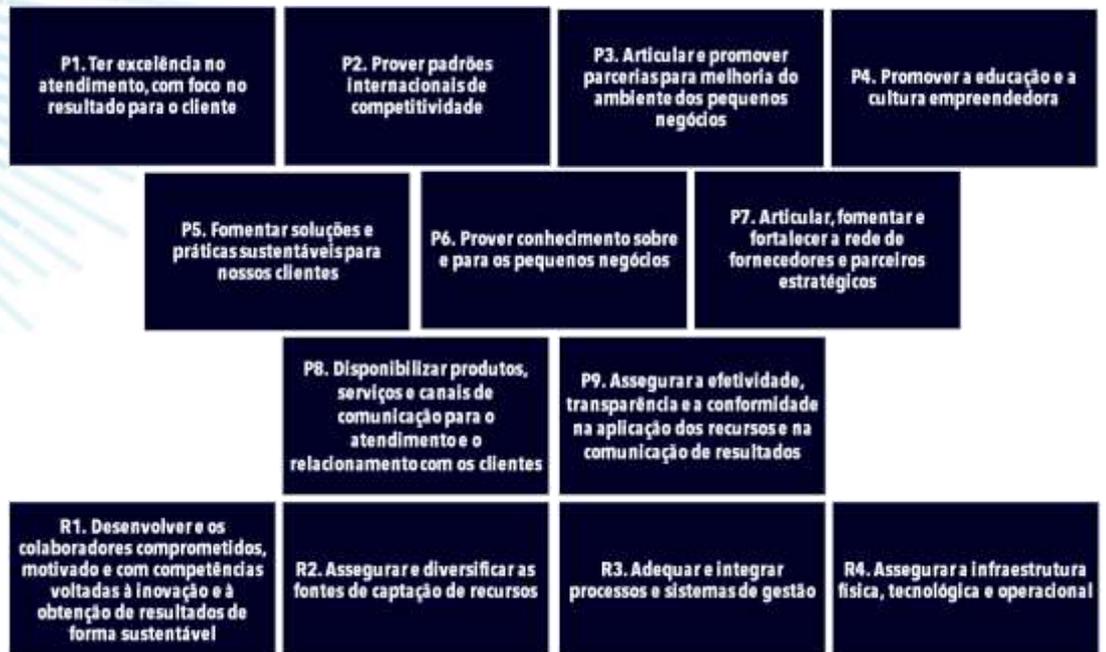
Os objetivos estratégicos propostos direcionam as ações do SEBRAE Mato Grosso, seus programas, projetos e atividades, com intuito de obter melhores resultados que beneficiaram os pequenos negócios durante o exercício de 2017. A seguir são apresentados os objetivos estratégicos nacionais na Figura 07 e os objetivos estratégicos locais na Figura 08.

Figura 07: Objetivos Estratégico do SEBRAE Nacional



Fonte: Gerência de Inteligência Estratégica, 2017.

Figura 08: Objetivos Estratégico do SEBRAE Mato Grosso

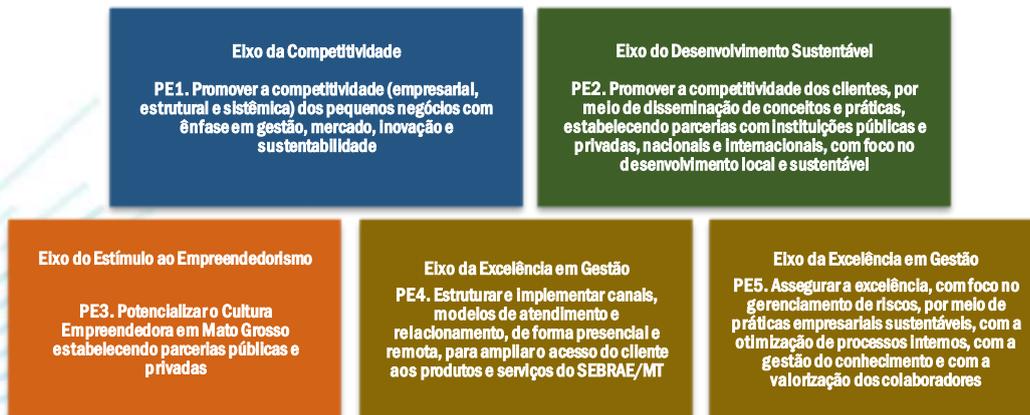


Fonte: Gerência de Inteligência Estratégica, 2017.

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. Destaca-se que as prioridades estratégicas foram sistematizadas por eixo estratégico de atuação. A Figura 09 apresenta as prioridades estratégicas locais.

Figura 09: Prioridades Estratégicas Locais do SEBRAE Mato Grosso



Fonte: Gerência de Inteligência Estratégica, 2017.

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 2017-2018. Considerando que o ano de 2017 foi marcado pela retomada do crescimento e da volta da confiança do mercado, o SEBRAE pautou sua atuação em duas frentes de trabalho, sendo a primeira voltada para modernização de processos internos e na evolução dos atendimentos de forma remota, considerando a transformação digital; e a segunda voltada para a sustentabilidade dos negócios, valorizando as características regionais e a cultura como valor, de forma a aproveitar oportunidades do mercado local, nacional e internacional.

Nesse contexto foram elencadas e implementadas diversas iniciativas no decorrer do exercício de 2017, como: a) Investimento em capacitação dos colaboradores para o desenvolvimento de novas competências técnicas; b) automação do processo de abertura, gestão e avaliação dos eventos educacionais; c) desenvolvimento de novos relatórios, painéis e indicadores de gestão, para tomada de decisão no BI (*business intelligence*); d) elaboração de novos conteúdos de inteligência de mercado, tendências, cenários e no mapeamento de oportunidades para os pequenos negócios; e) ações mercadológicas para estimular a comercialização dos produtos mato-grossenses e novos mercados; f) gestão e monitoramento das iniciativas; g) na efetiva implementação da gestão de riscos e compliance; entre outras ações.

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 por estratégia 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
P1. Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.	35.452.208	35.714.392	32.407.499	91,4%	90,7%	81,8%
P2. Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios.	0	505.510	463.743	0,0%	91,7%	1,2%
P3. Promover a educação e a cultura empreendedora	2.500.000	1.989.390	1.966.748	78,7%	98,9%	5,0%
P6. Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes.	5.216.091	2.615.577	1.979.579	38,0%	75,7%	5,0%
P7. Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados.	57.143	393.553	383.644	671,4%	97,5%	1,0%
R3. Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do Sebrae e para o atendimento dos clientes.	350.000	2.950.000	2.431.252	694,6%	82,4%	6,1%
Total	43.575.442	44.168.422	39.632.465	91,0%	89,7%	100,0%

Fonte: SME, 2017. Fotografia: PPA 2017-2020, 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
P1. Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.	27.386.874	30.743.452	28.737.718	104,9%	93,5%	72,5%
P2. Prover padrões internacionais de competitividade.	3.192.148	2.112.500	1.457.506	45,7%	69,0%	3,7%
P3. Articular e promover parcerias para melhoria do ambiente dos pequenos negócios.	0	505.510	463.743	0,0%	91,7%	1,2%
P4. Promover a educação e a cultura empreendedora.	2.500.000	1.989.390	1.966.748	78,7%	98,9%	5,0%
P5. Fomentar soluções e práticas sustentáveis para nossos clientes.	4.873.186	2.858.440	2.212.274	45,4%	77,4%	5,6%
P8. Disponibilizar produtos, serviços e canais de comunicação para o atendimento e o relacionamento com os clientes.	5.216.091	2.615.577	1.979.579	38,0%	75,7%	5,0%
P9. Assegurar a efetividade, transparência e a conformidade na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados.	57.143	393.553	383.644	671,4%	97,5%	1,0%
R3. Adequar e integrar processos e sistemas de gestão.	350.000	350.000	103.923	29,7%	29,7%	0,3%
R4. Assegurar a infraestrutura física, tecnológica e operacional.	0	2.600.000	2.327.329	0,0%	89,5%	5,9%
Total	43.575.442	44.168.422	39.632.465	91,0%	89,7%	100,0%

Fonte: SME, 2017. Fotografia: PPA 2017-2020, dezembro.

O projeto vinculado ao objetivo estratégico local P2 foi o Projeto de Atendimento aos Pequenos Negócios no Vale do Rio Cuiabá, São Lourenço e do Guaporé, com foco em internacionalização, o qual prorrogou a execução de dois estudos de inteligência internacional para o próximo exercício, considerando que articulações com alguns parceiros ainda eram fundamentais para continuidade do processo. Em relação ao objetivo estratégico local R3, este está relacionado ao Projeto de Modernização dos Processos Internos, sendo que neste caso, argumenta-se que houve atraso por parte do SEBRAE Nacional em disponibilizar as versões de atualização SAS, apenas no último trimestre de 2017. Neste caso, não existe um cronograma de atualização anual com todas as versões que serão implementadas, o que dificulta o processo de integração com bases locais de atendimento e gestão da informação.

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
PE1. Promover a competitividade dos pequenos negócios com ênfase em gestão, mercado, inovação e sustentabilidade	25.745.124	29.091.465	27.133.365	105,4%	93,3%	82,7%
PE2. Promover a competitividade dos clientes, por meio de disseminação de conceitos e práticas, estabelecendo parcerias com instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais, com foco no desenvolvimento local e sustentável	2.541.750	1.651.987	1.604.353	63,1%	97,1%	4,9%
PE3. Potencializar o Cultura Empreendedora em Mato Grosso estabelecendo parcerias públicas e privadas	2.500.000	1.989.390	1.966.748	78,7%	98,9%	6,0%
PE4. Estruturar e implementar canais, modelos de atendimento e relacionamento, de forma presencial e remota, para ampliar o acesso do cliente aos produtos e serviços do SEBRAE/MT	5.003.091	2.402.577	1.795.204	35,9%	74,7%	5,5%
PE5. Assegurar a excelência, com foco no gerenciamento de riscos, por meio de práticas empresariais sustentáveis, com a otimização de processos internos, com a gestão do conhecimento e com a valorização dos colaboradores	0	335.953	326.044	0,0%	97,1%	1,0%
Total	35.789.965	35.471.372	32.825.715	91,7%	92,5%	100,0%

Fonte: SME, 2017. Fotografia: PPA 2017-2020, dezembro.

Ao PE4. Estruturar e implementar canais, modelos de atendimento e relacionamento, de forma presencial e remota, para ampliar o acesso do cliente aos produtos e serviços do SEBRAE/MT, foram vinculados os projetos: Construção de Novas Agências nas Cidades Sede do SEBRAE Mato Grosso (91,3%); Gestão de Produtos e Credenciados (48,4%); MT – Atendimento Remoto (66,2%), e o Projeto Salas Interativas (42,8%).

Estas iniciativas terão o detalhamento da sua execução no item 3.5.4 deste relatório. Contudo, argumenta-se que as iniciativas de Gestão de Produtos e Credenciados e MT – Atendimento Remoto, por se tratarem de recursos de Contribuição Social Ordinária – CSO, houve alcance dos resultados com a economicidade dos recursos previstos, por uso da equipe interna. No

caso do Projeto das Salas Interativas, foi prorrogado sua execução para 2018, em função do processo de contratação dos serviços de arquitetura e engenharia.

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	3.080.027	3.608.027	3.539.069	114,9%	98,1%	6,6%
M2. Gestão Administrativa	9.852.348	7.983.275	7.570.494	76,8%	94,8%	14,2%
M3. Gestão de Pessoas	32.569.549	38.492.604	38.251.329	117,9%	99,4%	72,0%
M4. Gestão de TIC	2.669.020	2.864.020	2.845.993	106,6%	99,4%	5,3%
M5. Gestão Estratégica	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
M6. Gestão Financeira	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
M7. Potencializar Ambiente Favorável aos Pequenos Negócios	483.557	452.689	323.393	66,9%	71,4%	0,6%
M8. Marketing e Divulgação	0	738.000	624.149	0,0%	84,6%	1,2%
Total	48.654.501	54.138.615	53.154.427	109,2%	98,2%	100,0%

Fonte: SME, 2017. Fotografia: PPA 2017-2020, 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

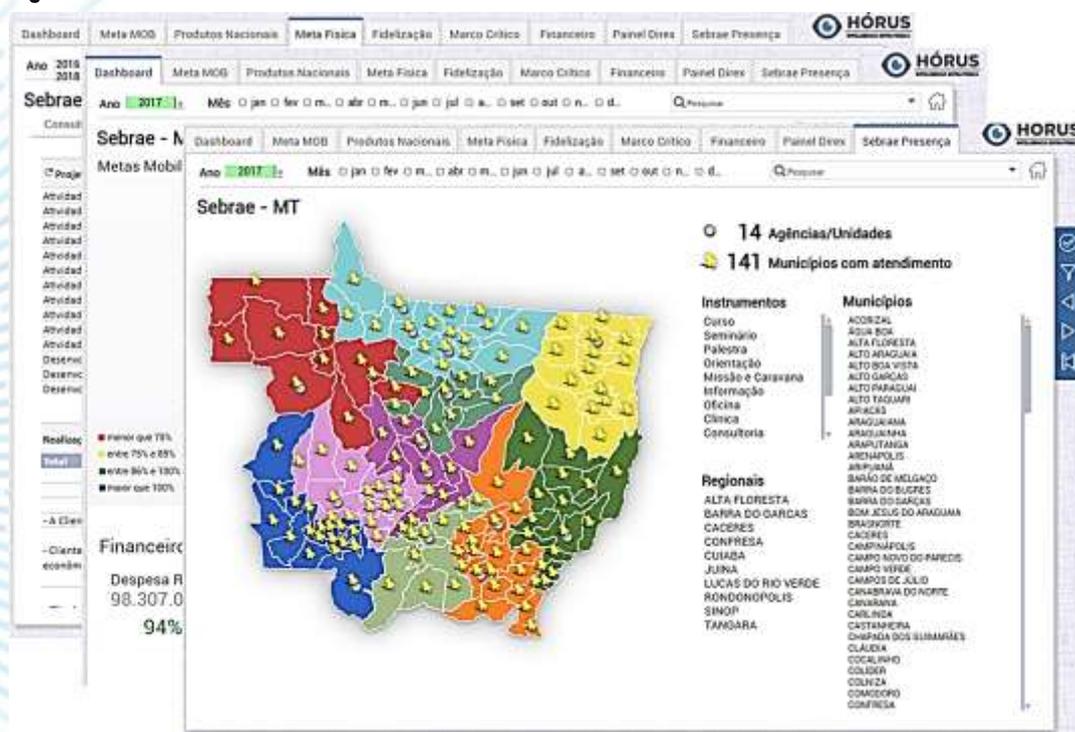
O SEBRAE Mato Grosso realiza o monitoramento da execução e seus resultados por meio de um modelo composto por alguns instrumentos e ferramentas de gestão. O modelo compreende a realização de reuniões de monitoramento com Gerentes e Rede de Apoio GEOR, reuniões de estratégia com participação de Gerentes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

Ademais, 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 organizacionais, metas de equipes, segurança da informação, avaliação dos projetos, entre outros), reuniões de gestores de projetos, reuniões das internas 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. O Hórus apresenta a execução das metas físicas, receitas e despesas, limites orçamentários, marcos críticos, metas mobilizadoras, metas por instrumentos de atendimento, gestão dos produtos nacionais, fidelização do cliente, atendimento presencial, atuação geográfica nos territórios, sendo que sua análise é feita pelos indicadores operacionais, por naturezas de despesas, por unidade de negócios, por iniciativa, por tipo de solução, entre outros filtros. Destaca-se que a ferramenta permite acompanhar os indicadores de gestão de pessoal do SEBRAE Mato Grosso. A Figura 10 apresenta os painéis de monitoramento do Hórus.

Figura 10: Painéis de Monitoramento do Hórus.



Fonte: Gerencia de Inteligência Estratégica, 2017.

Além do Hórus, o SEBRAE Mato Grosso realiza também o acompanhamento das iniciativas por meio do SGE - Sistema de Gestão Estratégica, ferramenta que informatiza todo ciclo de gestão dos projetos e atividades, de acordo com a metodologia GEOR; o acompanhamento da execução financeira por meio do Corpore RM, sistema de ERP utilizado para todos os lançamentos administrativos e financeiros do SEBRAE Mato Grosso (Contrato, Compras, Folha e Pagamento, etc.); e o monitoramento dos resultados é realizado também por meio do SME - Sistema de Monitoramento Estratégico, ferramenta que consolida informações dos sistemas corporativos. Utiliza-se também o Boletim de Monitoramento do Sistema SEBRAE, elaborado pela Unidade de Gestão Estratégica – UGE, do SEBRAE Nacional, e disponibilizada as Diretorias Executivas dos Estados, Redes de Apoio, Técnicos e Gestores, com a análise mensal dos indicadores de desempenho, a execução orçamentária, o atendimento ao público

do SEBRAE, e a execução por Estratégia de Atuação Nacional (Macrossegmentos, Programas Nacionais, Projetos Nacionais, Atividades Nacionais e Produtos, Canais e Serviços Nacionais).

A reunião de estratégia objetiva 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. A Figura 11 apresenta as reuniões de monitoramento e estratégia do SEBRAE Mato Grosso.

Figura 11: Reuniões de Monitoramento e Estratégia.



Fonte: Gerencia de Inteligência Estratégica, 2017.

3.3. Desempenho Orçamentário

O Plano Plurianual 2017/2018 e o Orçamento para o exercício de 2017 do SEBRAE Mato Grosso foi aprovado, por meio da Resolução CDE nº 004, de 24 de outubro de 2016; e também pela Resolução CDN nº 278 de 24 de novembro de 2016.

O desempenho orçamentário, por tipologia do SEBRAE Mato Grosso, está apresentado na Tabela 05, sendo: articulação institucional, atendimento, construção e reformas, desenvolvimento de produtos e serviços, gestão operacional e suporte a negócios), com as rubricas colocadas no orçamento previsto e executado no exercício de 2017.

Tabela 05: Orçamento previsto e executado por tipologia da iniciativa 2017 (R\$)

Tipologia da iniciativa	Nº de Iniciativas	Valor de Despesa Orçado – Original (a)	Valor de Despesa Orçado – Ajustado (b)	Valor de Despesa Executado (c)	Execução % Δ (c/b)
Articulação Institucional	6	1.383.557	1.358.199	787.136	58,00%
Atendimento	27	34.709.022	35.550.802	32.894.136	92,50%
Construção e Reformas	1	3.487.377	1.025.177	935.513	91,30%
Desenvolvimento de Produtos e Serviços	4	5.086.186	3.236.093	2.561.303	79,10%
Gestão Operacional	15	24.316.780	27.429.646	26.279.061	95,8%
Suporte a Negócios	4	2.777.695	2.777.220	2.532.444	91,5%
Total Geral	57	94.698.615	98.307.037	92.786.892	94,4%

Fonte: SME, 2017. Fotografia: PPA 2017-2020, dezembro.

Observa-se que foram executadas 57 iniciativas, sendo: 06 de articulação institucional, 27 de atendimento, 01 de construção e reformas, 04 de desenvolvimento de produtos e serviços, 15 de gestão operacional e 04 de suporte a negócios.

O SEBRAE Mato Grosso encerrou o exercício de 2017 com a execução orçamentária dentro das expectativas, mesmo em um cenário de dificuldades para atividade empresarial, incertezas no ambiente político e também por parcerias que não se viabilizaram. O detalhamento para cada grupo de iniciativas (Projetos e Atividades), será apresentado no item 3.5 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 feito a alocação dos recursos orçamentários do Sistema SEBRAE no documento “Diretrizes para a Elaboração do Plano Plurianual 2017/2017 e Orçamento 2017”.

Tabela 06: Limites Orçamentários Alcançados em 2017 (%)

Limites Orçamentários (%)	Limite	Valor Executado	%	Situação
Inovação e Tecnologia Min: 20%	Min: 7.248.515	10.409.275	28,7%	OK
Capacitação de Recursos Humanos Min: 2% Max: 6%	Min: 719.220 Max: 2.157.660	1.246.325	3,5%	OK
Pessoal, Encargos e Benefícios Max: 55%	Max: 36.963.060	35.960.998	53,5%	Isento
Divulgação, Anúncio, Publicidade e Propaganda Max: 3,5%	Max: 5.256.161	3.041.665	3,2%	OK
Bens Móveis Max: 100%	Max: 2.162.380	289.960	13,4%	OK
Custeio Administrativo Utilização Max: 100%	Max: 18.812.105	14.039.731	74,6%	OK
Contrapartida da Contribuição Social Ordinária Min: 5%	Min: 2.656.523	10.587.891	19,9%	OK
Tecnologia da Informação e da Comunicação Min: 2%	Min: 1.062.609	3.656.568	6,9%	OK
Fundo de Reserva Max: 10%	Max: 10.110.772	2.800.678	2,8%	OK

Fonte: SME, 2017. Fotografia: PPA 2017-2020, dezembro.

O SEBRAE Mato Grosso executou o orçamento do exercício de 2017 respeitando todos os limites orçamentários previstos e as informações orçamentárias do exercício possuem 100% de compatibilidade com as informações contábeis, nas despesas e receitas apresentadas a seguir. Destaca-se que o limite de pessoal, encargos e benefícios que atingiu o percentual de 53,5% mesmo após a realização do Programa de Desligamento Incentivado, com a adesão de 12 colaboradores ao plano, sendo desligados do quadro a partir de junho de 2017.

Planejamento Organizacional e Resultados

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, que realiza essa modalidade de

operação por meio de convênios. Abaixo, a Tabela 07 apresenta o demonstrativo consolidado dos convênios com repasse de recursos durante o exercício de 2017.

Tabela 07: Demonstrativo Consolidado dos Recursos de Convênio 2017

Saldo Orçamentário	Saldo Exercício Anterior (2016)	Previsto	Liberado	Saldo a Executar
Exercício 2017	289.151,34	639.190,68	558.797,30	369.544,72

Fonte: Gerência de Finanças, posição 31/12/2017.

A seguir serão apresentadas o Quadro 03, referente ao convênio nº 10/2015; o Quadro 04 referente ao convênio nº 14/2015; o Quadro 05 referente ao convênio nº 15/2015 e o Quadro 06 referente ao convênio nº 16/2015. Ressalta-se que os convênios são firmados como termos de cooperação técnica e financeira com transferência de recursos. Os respectivos termos de cooperação estão detalhados sua respectiva numeração, objeto, parceiro, unidade responsável, gerente, gestor, período de execução, situação, com seu valor previsto, liberado e executado. Os dados foram fornecidos pela Gerência de Finanças com a posição em 31/12/2017.

Quadro 03: Termo de Cooperação Técnica e Financeira nº 010/2015 – SENAR-AR/MT

Termo de Cooperação TÉCNICA E FINANCEIRA nº 010/2015 – SENAR-AR/MT

Objeto: Realização do Programa Negócio Certo Rural – NCR que contempla o desenvolvimento de competências empreendedoras e contribui para melhoria da gestão da propriedade rural por meio da capacitação, visando o fortalecimento do agronegócio com foco no empreendedorismo.

Unidade Responsável: Gerência de Macrosegmentos

Gerente: Ricardo William Santiago

Gestor: Leonardo Paes da Silva

Período de Execução: 01/06/2015 a 19/01/2018

RECURSOS

(Conforme Cláusula Sétima do Convênio)

FONTES	FINANCEIRO	ECONÔMICO	TOTAL
SEBRAE	R\$ 1.125.000,00	-	R\$ 1.125.000,00
SENAR-AR/MT	R\$ 534.400,44	R\$ 260.000,00	R\$ 794.400,44
TOTAL	R\$ 1.659.400,44	R\$ 260.000,00	R\$ 1.919.400,44

CONTROLE DE PRESTAÇÃO DE CONTAS

	FINANCEIRO
TOTAL DE RECURSOS REPASSADOS	R\$ 1.125.000,00
TOTAL DE RECURSOS EM PRESTAÇÕES DE CONTAS	R\$ 842.898,43
SALDO A PRESTAR CONTAS	R\$ 282.101,57

Observação:

1. Aguardamos prestação de contas final. **Prazo até 19/02/2018.**
2. SENAR-AR/MT protocolizou pedido de prorrogação de prazo de execução em 26/12/2017.
3. Aguardando parecer técnico para deliberação da Diretoria.

Fonte: Gerência de Finanças, posição 31/12/2017.

Planejamento Organizacional e Resultados

Quadro 04: Termo de Cooperação Técnica e Financeira nº 014/2015 - PREFEITURA DE CAMPO VERDE

Termo de Cooperação TÉCNICA E FINANCEIRA nº 014/2015 - PREFEITURA DE CAMPO VERDE

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.

Unidade Responsável: Gerência de Competitividade

Gerente: Sandro Rossi de Carvalho

Gestor: Edcleide Andrade Nobre

Período de Execução: 01/10/2015 a 30/04/2018

RECURSOS

(Conforme Cláusula Sétima do Convênio)

FONTES	FINANCEIRO	ECONÔMICO	TOTAL	%
SEBRAE	R\$ 190.000,00	-	R\$ 190.000,00	70%
PREFEITURA DE CAMPO VERDE	R\$ 40.713,85	R\$ 40.713,85	R\$ 81.427,70	30%
TOTAL	R\$ 230.713,85	R\$ 40.713,85	R\$ 271.427,70	100%

CONTROLE DE PRESTAÇÃO DE CONTAS

	FINANCEIRO
TOTAL DE RECURSOS REPASSADOS	R\$ 95.000,00
TOTAL DE RECURSOS EM PRESTAÇÕES DE CONTAS	R\$ 94.380,00
SALDO A LIBERAR	R\$ 95.000,00

Observação:

1. Primeira Prestação de Contas aprovada: R\$ 30.000,00.
2. Segunda Prestação de Contas entregue ao SEBRAE/MT em 22/12/2017: **R\$ 64.380,00 (em análise).**

Fonte: Gerência de Finanças, posição 31/12/2017.

Quadro 05: Termo de Cooperação Técnica e Financeira nº 015/2015 – ARCA MULTINCUBADORA

Termo de Cooperação TÉCNICA E FINANCEIRA nº 015/2015 – ARCA MULTINCUBADORA

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.

Unidade Responsável: Gerência de Competitividade Empresarial

Gerente: Sandro Rossi de Carvalho

Gestor: Edcleide Andrade Nobre

Período de Execução: 01/10/2015 a 01/04/2018

RECURSOS

(Conforme Cláusula Sétima do Convênio)

FONTES	FINANCEIRO	ECONÔMICO	TOTAL	%
SEBRAE	R\$ 260.000,00	-	R\$ 260.000,00	65,8%
ARCA MULTINCUBADORA	R\$ 135.038,00	-	R\$ 135.038,00	34,2%
TOTAL	R\$ 395.038,00	-	R\$ 395.038,00	100%

CONTROLE DE PRESTAÇÃO DE CONTAS

	FINANCEIRO
TOTAL DE RECURSOS REPASSADOS	R\$ 130.000,00
TOTAL DE RECURSOS EM PRESTAÇÕES DE CONTAS	R\$ 111.222,50
SALDO A PRESTAR CONTAS	R\$ 130.000,00

Observação:

1. Primeira Prestação de Contas aprovada: R\$ 30.000,00.
2. Segunda Prestação de Contas não aprovada: R\$ 100.000,00.
3. Em processo de RESCISÃO DO TERMO DE CONVÊNIO. Aguardando parecer jurídico.

Fonte: Gerência de Finanças, posição 31/12/2017.

Planejamento Organizacional e Resultados

Quadro 06: Termo de Cooperação Técnica e Financeira nº 016/2015 – IGEOS

Termo de Cooperação TÉCNICA E FINANCEIRA nº 016/2015 – IGEOS

Objeto: Formalização do apoio ao Projeto de Implementação, aplicação e manutenção das práticas-chave do nível de maturidade CERNE (Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos) 01, apresentado pelo INSTITUTO TECNOLÓGICO DE GESTÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZAÇÃO SOCIAL SUSTENTÁVEIS - IGEOS, referente ao Edital SEBRAE/ANPROTEC 01/2015, do SEBRAE.

Unidade Responsável: Gerência de Competitividade Empresarial

Gerente: Sandro Rossi de Carvalho

Gestor: Edcleide Andrade Nobre

Período de Execução: 01/10/2015 a 30/04/2018

RECURSOS

(Conforme Cláusula Sétima do Convênio)

FONTES	FINANCEIRO	ECONÔMICO	TOTAL	%
SEBRAE	R\$ 229.820,00	-	R\$ 229.820,00	69,55%
IGEOS	R\$ 50.300,00	R\$ 50.300,00	R\$ 100.600,00	30,45%
TOTAL	R\$ 280.120,00	R\$ 50.300,00	R\$ 330.420,00	100%

CONTROLE DE PRESTAÇÃO DE CONTAS

	FINANCEIRO
TOTAL DE RECURSOS REPASSADOS	R\$ 199.190,68
TOTAL DE RECURSOS EM PRESTAÇÕES DE CONTAS	R\$ 100.629,32
SALDO A PRESTAR CONTAS	R\$ 98.561,36
SALDO A LIBERAR	R\$ 30.629,32

Observação:

1. Aguardamos prestação de contas. Prazo até 29/01/2018.
2. Prestação de contas final até 30/05/2018.

Fonte: Gerência de Finanças, posição 31/12/2017.

Os dados demonstram que no ano de 2017 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. 13/2017, de 09 de fevereiro de 2017, composto por 02 (dois) colaboradores das seguintes áreas: Gerência de Inteligência Estratégica, Núcleo de Contabilidade ou Núcleo de Orçamento, e Núcleo de Convênios e Licitações.

3.3.2. Informações sobre a realização das receitas

A Tabela 08 demonstra os valores previsto original e ajustado e o valor executado das contas de receitas orçamentárias do SEBRAE Mato Grosso no exercício de 2017, com o percentual de execução em relação ao valor previsto original e ao ajustado de cada natureza.

Tabela 08: 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	89.329	87.926	-1,6%	90.385	101,2%	102,8%
Contribuição Social Ordinária - CSO	48.656	48.656	0,0%	53.130	109,2%	109,2%
CSO - Saldo Exercício Anterior	0	0	0,0%	0	0,0%	0,0%
CSO - Ressarcimentos	0	0	0,0%	0	0,0%	0,0%
CS do Sebrae/NA - Aprovada	5.954	25.783	333,0%	23.179	389,3%	89,9%
CS do Sebrae/NA - Proposta	21.419	0	0,0%	0	0,0%	0,0%
Convênios com Sebrae/NA	0	0	0,0%	0	0,0%	0,0%
Convênios com Parceiros	180	336	85,9%	279	154,6%	83,2%
Aplicações Financeiras	3.500	3.500	0,0%	3.456	98,7%	98,7%
Empresas Beneficiadas	9.620	9.651	0,3%	10.309	107,2%	106,8%
Outras Receitas	0	0	0,0%	31	0,0%	0,0%
Déficit Corrente				0		
Receitas de Capital	0	5.182	0,0%	5.182	0,0%	100,0%
Alienação de Bens	0	0	0,0%	0	0,0%	0,0%
Operações de Crédito	0	5.182	0,0%	5.182	0,0%	100,0%
Saldo Financeiro de Exercícios Anteriores	13.000	8.000	-38,5%	0	0,0%	0,0%
Receitas Totais	102.329	101.108	-1,2%	95.565	93,4%	94,5%
Déficit Total				0		
Total Geral Receitas	102.329	101.108	-1,2%	95.565	93,4%	94,5%

Fonte: SME, 2017. Fotografia: PPA 2017-2020, Balanço Orçamentário, dezembro.

Justificativas de variações de 15% no período, apresentadas na Tabela 08:

- CS do Sebrae/NA – Aprovada:** Valores referente à vinculação das iniciativas propostas durante a etapa de planejamento do PPA-Futuro como CS do Sebrae/NA – Proposta e posteriormente a esta fase os recursos foram aprovados, com remanejamento de vinculação para CS do Sebrae/NA – Proposta. Verifica-se que os valores posteriormente ajustados atingiram a execução dentro da variação, sendo o saldo dos recursos não executados foram remanejados execução no orçamento de 2018.
- Convênios com Parceiros:** Representa os convênios executados nas iniciativas: Encadeamento Produtivo da Cadeia Produtiva do Leite com a empresa ancora COMAJUL no valor de R\$ 219.127,00; Encadeamento Produtivo da Cadeia da Construção Civil, com a empresa ancora Instituto Votorantim, no valor de R\$ 34.997,00; e na Atividade de Atendimento, na Região de Rondonópolis, ação da Feira do Empreendedor 2017 com a Prefeitura Municipal de Rondonópolis, no valor de R\$ 25.000,00.

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 2017, com o percentual de execução em relação ao valor previsto original e ao ajustado de cada natureza.

Tabela 09: 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	90.247	95.848	6,20%	90.148	99,90%	94,10%
Pessoal, Encargos e Benefícios	31.198	36.050	15,60%	35.961	115,30%	99,80%
Serviços Profissionais e Contratados	36.647	34.491	-5,90%	28.566	78,00%	82,80%
Demais Despesas Operacionais	20.698	22.374	8,10%	23.248	112,30%	103,90%
Encargos Diversos	843	2.185	159,00%	1.734	205,60%	79,40%
Transferências	862	748	-13,10%	639	74,20%	84,40%
Superávit Corrente				236		
Despesas de Capital	4.451	2.459	-44,80%	2.639	59,30%	107,30%
Investimentos / Outros	4.057	1.501	-63,00%	1.522	37,50%	101,40%
Amortização de Empréstimos	394	958	143,00%	1.116	283,30%	116,60%
Fundo de Reserva	7.631	2.801	-63,30%	0	0,00%	0,00%
Despesas Totais	102.329	101.108	-1,20%	92.787	90,70%	91,80%
Superávit Total				2.780		
Total Geral Despesas	102.329	101.108	-1,20%	95.567	93,40%	94,50%

Fonte: SME, 2017. Fotografia: PPA 2017-2020, Balanço Orçamentário, dezembro.

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

- **Pessoal, Encargos e Benefícios:** A execução desta rubrica de despesa, em relação à previsão original a maior, ocorreu em virtude da realização no mês de maior de 2017 do Plano de Desligamento Incentivado (PDI) para readequação do quadro de pessoal do SEBRAE Mato Grosso.
- **Serviços Profissionais e Contratados:** A variação negativa se dá por decisão e estratégia da Diretoria Executiva do SEBRAE/MT em diminuir a contratação de consultores e instrutores externos e utilizar o quadro de colaboradores para a execução de suas atividades de atendimento ao seu público-alvo, bem como o remanejamento de ações, previstos com recursos de CSN, para o Exercício de 2018.
- **Encargos Diversos:** A variação positiva está relacionada ao aumento da geração de contrapartida financeira de empresas beneficiadas, em que houve uma grande demanda por parte dos clientes do SEBRAE/MT às nossas soluções. Considera-se ainda o aumento da despesa com PIS incidente sobre a folha de pagamento em função do Plano de Desligamento Incentivado (PDI) para readequação do quadro de pessoal.

- **Transferências:** Os recursos previstos para execução com parceiros em 2017, firmados por meio de convênios, tiveram a sua execução abaixo do previsto. As execuções dos recursos não executados devem ocorrer no exercício de 2018.
- **Investimentos / Outros:** Os recursos previstos nesta rubrica foram ajustados em relação à previsão original devido à não execução das obras previstas (Construção do novo Escritório Regional de Lucas do Rio Verde, a reforma da SEDE e dos Escritórios Regionais de Rondonópolis e Tangara da Serra, e ainda a reforma do Centro de Eventos do Pantanal), o que devem ocorrer em 2018.
- **Amortização de Empréstimos:** A elevação das despesas com amortização de empréstimos ocorreu em função do incremento de um novo financiamento junto ao SEBRAE Nacional (CT.395-2017-SEBRAE-MT) não previsto originalmente no PPA 2017-2018, o qual foi captado para a realização do Plano de Desligamento Incentivado (PDI).

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

3.5.1. Metas Mobilizadoras

Esses indicadores referem-se a resultados considerados prioritários no âmbito do PPA e possuem metas, cujo alcance parcialmente 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. A partir do PPA 2017-2018 estas metas deixaram de ser uma obrigatoriedade à definição deste conjunto de indicadores, podendo cada SEBRAE Estadual deliberar as escolhas dos indicadores aderentes às suas estratégias, desde que fosse realizada a medição das mesmas, sendo que no caso do SEBRAE Mato Grosso foram mantidas as mesmas do PPA anterior, considerando que o SEBRAE Nacional disponibiliza os instrumentos para sua medição. Foi feita a inclusão do indicador do número de donos de pequenos negócios atendidos por este também já possuir sistema e forma de medição, sem a necessidade de novos investimentos.

Além das metas mobilizadoras o Sistema SEBRAE tem como indicador a taxa de pequenos negócios atendidos, como forma de avaliar a cobertura do universo de empresas. A Tabela 10 apresenta o desempenho das Metas Mobilizadoras e a Tabela 11 apresenta a Taxa de Pequenos Negócios Atendidos.

Tabela 10: Execução das Metas Mobilizadoras 2017

Nº	Metas Mobilizadoras	Previsto 2017	Executado 2017	% Executado
1	Nº de Donos de Pequenos Negócios Atendidos	25.000	32.546	130,2%
2	Nº de Pequenos Negócios Atendidos	32.762	39.077	119,3%
3	Nº de Empresas Atendidas com Soluções Específicas de Inovação	3.276	5.938	181,3%
4	Nº de Microempreendedores Individuais (MEI) Atendidos	15.884	18.785	118,3%
5	Nº de Microempresas (ME) Atendidas	14.450	15.610	108,0%
6	Nº de Empresas de Pequeno Porte (EPP) Atendidas	2.428	4.682	192,8%
7	Nº de Potenciais Empreendedores Atendidos (PEE)	51.755	25.081	48,5%
8	Nº de Potenciais Empresários Atendidos (PEO)	28.000	29.815	106,5%
9	Nº de Municípios com Políticas de Desenvolvimento	13	2	15,4%
10	Taxa de Fidelização de Pequenos Negócios	9.829	16.438	167,2%

Fonte: SME, 2017. Fotografia: PPA 2017-2020, dezembro.

Houveram dificuldades na execução dois indicadores 7 e 9, pois dependem da adesão de terceiros para sua efetivação, como escolas, no caso de potenciais empreendedores atendidos, e de prefeituras, no caso dos municípios com políticas de desenvolvimento institucionalizadas, considerando que o ano de 2017 foi adverso no campo político-institucional.

Tabela 11: Taxa de Pequenos Negócios Atendidos 2017

Universo de Pequenos Negócios em 31/12/2017 (Público SEBRAE)	Nº de Pequenos Negócios Atendidos	Indicador Previsto	% de Pequenos Negócios Atendidos sobre o Universo de Empresas	% Realizado
232.898	39.077	14,0%	16,8%	119,3%

Fonte: SME, 2017. Fotografia: PPA 2017-2020, dezembro.

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 12 apresenta a execução das metas de atendimento por instrumento de atendimento e indicador monitorado no exercício de 2017.

Tabela 12: Execução das Metas de Atendimento 2017

Instrumento	Indicador	Promoção	Previsto 2017	Executado 2017	% Executado 2017
Clínica	Nº de Participantes	SEBRAE	88	207	235,20%
	Nº de Realizações	SEBRAE	8	25	312,50%
Consultoria	Nº de Horas Aplicadas	SEBRAE	106.369	118.679	111,60%
	Nº de Realizações	SEBRAE	18.253	22.219	121,70%
Curso	Nº de Inscrições [À DISTÂNCIA]	SEBRAE	6.450	7.327	113,60%
	Nº de Inscrições [PRESENCIAL]	SEBRAE	33.644	33.380	99,20%
	Nº de Realizações [PRESENCIAL]	SEBRAE	1.534	1.564	102,00%
Feira	Nº de Empresas Participantes	SEBRAE	105	157	149,50%
	Nº de Realizações	SEBRAE	7	9	128,60%
	Nº de Empresas Participantes	TERCEIROS	6	37	616,70%
Informação	Nº de Pessoas Informadas	SEBRAE	17.460	212.511	1.217,10%
	Nº de Realizações	SEBRAE	101.496	208.414	205,30%
Missão / Caravana	Nº de Participantes	SEBRAE	653	1.049	160,60%
	Nº de Realizações	SEBRAE	30	43	143,30%
	Nº de Participantes	TERCEIROS	230	334	145,20%
	Nº de Empresas Participantes	TERCEIROS	19	22	115,80%
Oficina	Nº de Participantes	SEBRAE	6.938	7.710	111,10%
	Nº de Realizações	SEBRAE	473	498	105,30%
Orientação	Nº de Realizações	SEBRAE	65.979	81.538	123,60%
Palestra	Nº de Participantes	SEBRAE	11.955	22.449	187,80%
	Nº de Realizações	SEBRAE	488	587	120,30%
Rodada	Nº de Empresas Participantes	SEBRAE	210	361	171,90%
	Nº de Realizações	SEBRAE	23	23	100,00%
Seminário	Nº de Participantes	SEBRAE	6.286	11.037	175,60%
	Nº de Realizações	SEBRAE	70	80	114,30%

Fonte: SME, 2017. Fotografia: PPA 2017-2020, 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. Estratégia Nacional de Atuação

As estratégias nacionais de atuação são importantes vetores de direcionamento que possibilitam a atuação do Sistema Sebrae em um conjunto de prioridades de forma colaborativa. Destaca-se que o PPA 2017-2018 foi marcado por uma mudança na estruturação de seus planos plurianuais pelo Sistema SEBRAE, os quais foram pautados pelo Atendimento Segmentado, Atendimento Individualizado e Outras Estratégias Nacionais, conforme documento de referencia DRF-Estratégia Nacional de Atuação, junho de 2016.

- **Atendimento Segmentado:** A estratégia de segmentação representa uma escolha deliberada, pelo Sistema SEBRAE, de segmentos prioritários para a indução da competitividade, do desenvolvimento sustentável e do estímulo ao empreendedorismo. Dessa forma, foram adotados conceitos de macro e microssegmentação no atendimento a seus clientes. Cabe ao SEBRAE Estadual definir Macrossegmentos que respondam aos desafios apontados, de acordo com o interesse e a vocação regional e a sua importância para o território, podendo ser: Macrossegmentos de Cadeias Produtivas (Alimentos e Bebidas; Artesanato e Economia Criativa; Casa e Construção; Energia; Higiene e Cosméticos; Moda; Saúde e Bem-estar; Transporte, Logística e Mobilidade; e Turismo) ou Macrossegmentos Temáticos (Bioeconomia; Economia Digital; Franquias; e Negócios de Alto Impacto).
- **Atendimento Individualizado:** Foi criada a atividade de atendimento, possibilitando que o atendimento continuado aos clientes do SEBRAE possa ser realizado de forma a atender as realidades de atuação local. Nessa escolha, a estratégia é atuar em duas frentes, atividades de atendimento presencial, na qual foram organizados os atendimentos dos escritórios regionais e as atividades de atendimento remoto, na qual foram organizadas as estratégias de atuação para a Central de Atendimento e para o Portal Sebrae.
- **Outras Estratégias Nacionais:** Compostas pelos Programas Nacionais de Educação Empreendedora e de Encadeamento Produtivo e pelas estratégias das unidades de desenvolvimento de produtos e serviços, articulação institucional e gestão operacional, em especial o SebraeLab e tem como objetivo dar suporte às estratégias de atendimento, bem como a melhoria do ambiente dos pequenos negócios.

3.5.4. Composição das Iniciativas do SEBRAE

A estratégia de atuação do SEBRAE está fundamentada em seu PPA, em um conjunto de programas, projetos e atividades nas 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 2017”.

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 (Escritórios Regionais) 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 Inversões Financeiras.

3.5.5. Programas 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 13.

Tabela 13: Aplicação dos Recursos dos Programas Nacionais (R\$1,00)

Programa Nacional	CSN Previsto	CSN Realizado	Contrapartida Previsto	Total Previsto (a)	Total Realizado (b)	% (b)/(a)	Nº de Clientes Atendidas		
							Previsto	Realizado	%
Encadeamento Produtivo	727.733	592.800	365.500	1.093.233	867.125	79,3%	230	271	117,8%
Educação Empreendedora	2.039.548	2.016.139	-	2.039.548	2.016.139	98,9%	51.755	25.068	48,4%

Fonte: SME, 2017. Fotografia: PPA 2017-2020, dezembro.

3.5.5.1. 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 2016 foram iniciadas tratativas com grandes empresas, com apoio do SEBRAE Nacional para viabilizar novos projetos de Encadeamento Produtivo em duas cadeias produtivas: Construção Civil, Leite e Derivados. Os projetos estruturados, foram: Encadeamento Produtivo - Cadeia Produtiva da Construção, estruturado em parceria com a Votorantim; e o Encadeamento Produtivo - 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.

3.5.5.1.1. Encadeamento produtivo – Cadeia Produtiva da Construção

O projeto (MT000532PJAT) tem o objetivo de contribuir para o aumento da competitividade e da sustentabilidade dos fornecedores da empresa âncora Votorantim, estabelecendo e fortalecendo a cadeia de a montante. Nesse sentido, o pequeno negócio atua como fornecedor, subfornecedor, prestador de serviço, ou seja, está envolvido durante o processo produtivo e na cadeia de suprimento.

Aderiram a esta iniciativa em seu lançamento 31 empresas, sendo que 22 localizadas em Nobres e nove em Cuiabá, dessas duas empresas não estão participando efetivamente das ações do projeto. No decorrer do projeto novas empresas aderiram ao projeto, o que beneficiou um total de 19 microempresas, 14 empresas de pequeno porte e ainda 19 potenciais empresários. A Figura 12 apresenta algumas ações do programa em 2017.

Figura 12: Ações do Encadeamento Produtivo da Cadeia Produtiva da Construção em 2017.



Fonte: Escritório Regional de Lucas do Rio Verde, 2017.

O projeto com a Votorantim realizou o total de 1.525 horas de consultoria, 08 cursos, 06 oficinas, 02 palestras, 01 seminários e 289 orientações empresariais.

3.5.5.1.2. Encadeamento produtivo – Cadeia Produtiva do Leite

O projeto (MT000531PJAT) tem o objetivo de contribuir para o aumento da competitividade e da sustentabilidade dos atuais e/ou futuros produtores rurais fornecedores da COMAJUL – Cooperativa Mista Agropecuária de Juscimeira, estabelecendo e fortalecendo a cadeia de a montante. Nesse sentido, o pequeno negócio atua como fornecedor, subfornecedor, prestador de serviço, ou seja, está envolvido durante o processo produtivo e na cadeia de suprimento.

O projeto previa atender cerca de 199 produtores rurais, contudo, os atendimentos realizados beneficiaram 238 produtores rurais em 2017, sendo classificados de acordo com faturamento (Conforme DRF - O Público do SEBRAE), dois microempreendedores individuais, 223 microempresas, 13 empresas de pequeno porte e ainda 106 potenciais empresários. A iniciativa tem gerado resultados na gestão das propriedades, na transferência de tecnologia e nas ações mercadológicas, sendo que existem ganhos secundários que merecem destaque relacionados ao aspecto social, os quais podem ser citados: a diminuição do êxodo rural das famílias do campo para cidade, visto que a partir do momento em que o produtor passa a ter

maiores rendimentos em de sua atividade, possibilita a sua permanência no campo e o retorno dos filhos para sucessão familiar. Ainda como resultado sua o fortalecimento da governança local dos cooperados, que possam ter satisfação em pertencer a uma cadeia de valor forte e que contribui para o desenvolvimento socioeconômico do município de Juscimeira (2.205 km² - 10.971 habitantes IBGE/2017). A Figura 13 apresenta algumas ações do programa em 2017.

Figura 13: Ações do Encadeamento Produtivo da Cadeia Produtiva do Leite em 2017.



Fonte: Escritório Regional de Rondonópolis, 2017.

O projeto realizou 2.203 horas de consultoria em 395 consultorias, 07 cursos com 80 participantes, 04 missões técnicas com 81 participantes, 11 oficinas com 284 participantes, 04 palestras com 163 participantes e 460 orientações empresariais, beneficiando 238 produtores rurais e 106 potenciais empresários na região de Juscimeira.

3.5.5.2. Educação Empreendedora

O Programa Nacional de Educação Empreendedora promove o desenvolvimento de competências empreendedoras e a inserção sustentada no mundo do trabalho, objetivando a ampliação, a promoção e disseminação da educação empreendedora nas instituições de ensino, por meio da oferta de conteúdos de empreendedorismo nos currículos. Propõe a ruptura de um modelo de prática educacional que privilegia a transmissão estática e a crítica de dados e informações, sem estimular reflexões ou a aplicação dos saberes na forma de ações transformadoras. Com esse pano de fundo, o Programa Nacional de Educação Empreendedora do SEBRAE tem como intenção realizar uma abordagem leve, interativa que, ao informar, também estimule, concomitantemente a reflexão, a ressignificação e a aplicação prática dos aprendizados construídos.

Nesta estratégia, o Sistema SEBRAE toma como ação basilar o fortalecimento e a disseminação da cultura empreendedora, amparada principalmente nos resultados da

pesquisa GEM (*Global entrepreneurship Monitor*). A pesquisa GEM 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. Em 2016 (última edição da pesquisa), o estudo foi realizado em 65 países (70% da população e 83% do PIB Mundial), o qual apresenta o Brasil como a 4ª Nação mais empreendedora do mundo, entre os países pesquisados. Constata-se que no Brasil, 32% da população entrevistada tem o sonho de empreender seu próprio negócio (4º posição) e 20% quer ter uma carreira numa empresa (8º posição).

Ainda segundo a pesquisa, 36% dos empreendedores, ou seja, 48 milhões de pessoas, entre 18 e 64 anos, tem um negócio ou estão envolvidos na criação de um. A maioria dos empreendedores é mulheres, com a participação de 51,5%, contra 48,5% da participação masculina, e ainda a motivação dos empreendedores por oportunidade teve um ligeiro aumento em relação ao ano anterior, ficando com 57,4% motivados por oportunidade e 42,4% motivados por necessidade. A grande maioria dos empreendedores possui o 2º Grau Completo (19,9%) e 1º Grau Incompleto (27,4%). 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.

A participação do SEBRAE Nacional é de 100% das ações previstas no programa. Em Mato Grosso, a Educação Empreendedora foi realizada em 04 iniciativas, sendo que 99% das ações foram realizadas no Projeto de Educação Empreendedora (MT000526PJAT) e uma parcela de ações residuais nos projetos do DET – Desenvolvimento Econômico Territorial, nas regiões: Araguaia Xingu (MT000455PJAT), Noroeste de Mato Grosso (MT000458) e Região do Médio Araguaia (MT000457PJAT). O desenvolvimento do programa em 2017 foi prejudicado pelos impactos da greve dos servidores públicos estaduais, que teve paralização de 85% das escolas estaduais até o mês de agosto, afetando sobremaneira o ano letivo, seja pela reposição das aulas ou pelo tempo de formação dos professores nas metodologias. Mesmo com estas adversidades o SEBRAE Mato Grosso seguiu com a missão de levar a disciplina de empreendedorismo ao maior número de alunos no Estado.

Foram realizados 1.037 cursos presenciais, com a participação de 22.433 alunos, totalizando 23.304 horas de treinamento, 30 palestras com 2.704 alunos, 8 seminários com 1.875 alunos participantes em 56 horas de conteúdo. Estes números demonstram que o Estado tem potencial para ampliar a oferta de conteúdos sob a temática do empreendedorismo por meio de programas educacionais que estimulem esta cultura. Foi adotada a estratégia de desmistificar o tema empreendedorismo nas escolas, fazendo que tanto o professor como o aluno buscassem o autoconhecimento por meio de vivências práticas. O resultado foi a forte adesão em todas as ações propostas. A seguir serão detalhadas as ações realizadas para cada nível do ensino.

Planejamento Organizacional e Resultados

3.5.5.2.1. Educação Empreendedora: Ensino Fundamental

A educação empreendedora para o ensino fundamental incentivou ações de estímulo ao autoconhecimento ao aluno, novas aprendizagens, além do espírito de coletividade, quebrando paradigmas e desenvolvendo habilidades dos comportamentos empreendedores. O curso para esta etapa da Educação Básica denomina-se Jovens Empreendedores Primeiros Passos – JEPP, realizado tendeu em 2017 atendidos 21 municípios, 60 escolas, 11.093 alunos em 518 turmas, conforme Tabela 14.

Tabela 14: Metodologia Jovens Empreendedores Primeiros Passos – JEPP

Município	Escola
Araputanga	1. E.M José de Evaristo; 2. E.M Rodolfo Trechaud Curvo; e 3. E.P. José de Anchieta.
Barra do Garças	1. E.M. Paraíso da Criança.
Chapada dos Guimarães	1. E.M. Monteiro Lobato; e 2. E.M. Abinel de Freitas Pereira.
Confresa	1. Colégio Jaspe.
Cuiabá	1. Sesi Escola Cuiabá; 2. Colégio Isaac Newton; 3. E.P. Nossa Senhora de Fátima; 4. Colégio Coração de Jesus; e 5. Escola Missionário Gunnar Vingren.
Dom Aquino	1. E.M Renato D. Coutinho; 2. E.M. Juliana Nazaré; e 3. E.M Renato Coutinho.
Figueirópolis	1. E.M. Joaquim Liberato; e 2. E.M Euzira Correa.
Guarantã do Norte	1. E.M. Santa Marta; 2. E.M. Darcy Ribeiro; 3. E.M. Beija Flor; 4. E.M. Estrelinha do Norte; 5. E.M. Professora Sueli Olmira; 6. E.M. 13 de Maio; 7. E.M. do Campo Boa Esperança; 8. E.M. do Campo Novo Horizonte; 9. E.M. do Campo Sol Nascente; 10. E.M. do Campo Santa Ana; e 11. E.M. do Campo Base Aérea.
Itanhangá	1. E.M. Cecília Meireles
Juína	1. E.M. Paulo Freire; e 2. E.M. Padre José de Anchieta.
Lucas do Rio Verde	1. E.M. Cecília Meireles; e 2. E.M. São Cristóvão.
Mirassol do Oeste	1. E.M. Inedi F. C. de Queiroz; 2. E.M. Rumbi dos Palmares; 3. E.M. Edson Athier; e 4. E.M. Almeida Tamandaré.
Nobres	1. E.M. Dalci Cândia de Souza; 2. E.M. Honorata de Campos; 3. E.M. Zeferino Dorneles Costa; 4. E.M. Marechal Cândido Rondon; e 5. E.E. Marechal Cândido Rondon.
Nossa Senhora do Livramento	1. E.M. Eliete Pedrosa da Costa; 2. E.M Professora Délia Galdina Duarte; 3. E.M Betina Tavares da Silva Taques; 4. E.M Benedito Pereira Leite; e 5. E.M Waldez Teixeira de Souza;
Reserva do Cabaçal	1. E.M. Barão do Rio Branco.
Ribeirãozinho	1. E.M. Paulo Freire; e 2. E.M. Alexandre Leite.
São Pedro da Cipa	1. E.M. Gessy Antônio da Silva;
Sorriso	1. E.M. Ivanete Arenhardt; 2. E.M. Gente Sabia; 3. E.M. Aureliano Pereira da Silva; 4. E.M. Leôncio Pinheiro da Silva; 5. E.M. Valter Leite Pereira.
União do Sul	1. E.M. Matilde Altenhofem.
Várzea Grande	1. Sesi Escola Várzea Grande
Vila Bela da Santíssima Trindade	1. E.M. Marechal Cândido Rondon; e 2. E.E. Cândido Rondon.

Fonte: Gerência de Empreendedorismo.

Planejamento Organizacional e Resultados

A Figura 14 apresenta algumas ações da metodologia JEPP, em escolas do ensino fundamental em Mato Grosso, no ano de 2017.

Figura 14: Realizações da Metodologia JEPP em Mato Grosso.



Fonte: Gerência de Empreendedorismo.

3.5.5.2.2. Educação Empreendedora: Ensino Médio

A educação empreendedora para o ensino médio está estruturada com o objetivo de colaborar para o desenvolvimento integral dos jovens, de forma a preparar os estudantes para os desafios do mundo do trabalho. Para atender esta estratégia, foram oferecidos os cursos: Crescendo e Empreendendo, e o curso Despertar. Em 2017 foram atendidas 37 parceiros e instituições de ensino, em 23 municípios, com o curso Crescendo em Empreendendo, conforme Tabela 15.

Tabela 15: Metodologia Crescendo e Empreendendo

Município	Escola
Cáceres	1. E.E. Onze de Março; e 2. Sesi.
Campo Verde	1. E.E. Ulisses Guimarães.
Castanheira	1. E. E. Maria Quitéria.
Conquista D'Oeste	1. E.E. Conquista do Oeste.
Cuiabá	1. Senai Cuiabá; 2. Senai Escola da Construção; 3. Colégio Fato; 4. Igreja Divino Espírito Santo; 5. Igreja Assembleia Dr. Fábio; 6. E.E. Eliane Digigovi Santana; 7. Colégio Maxi; 8. E.E. Presidente Médici; e 9. IFMT.
Diamantino	1. E.E. Plácido de Castro.
Guarantã do Norte	1. E.E. Albert Einstein.
Ipiranga do Norte	1. E.E. André Antônio Maggi.
Itaúba	1. E.E. Papa João Paulo II.
Juína	1. E.E. Dr. Arthur Antunes Maciel.
Lucas do Rio Verde	1. Colégio 2.000.
Nova Mutum	1. Senai.
Nova Ubiratã	1. Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculo – SCFV.
Pontes e Lacerda	1. E.E. CEJA 06 de agosto; 2. E.E. Vale do Sol; e 3. E.E. 14 de Fevereiro.
Rondonópolis	1. Sesi; 2. Senai; e 3. Grupo André Maggi.
Santa Carmem	1. E.E. Nossa Senhora Aparecida.
Sinop	1. Sesi Escola; 2. Projeto Luz da Manhã; 3. E.E. João Olímpio Pissinati; e 4. E.E. René Menezes.
Sorriso	1. CRAS; 2. E.E. 13 de Maio.
Tabaporã	1. E.E. Francisco Saldanha Neto; 2. E.E. Elmar Juten; e 3. E.E. Alfredo Treuherz.
Tangará da Serra	1. E. E. 29 de Novembro.
União do Sul	1. E.E. Ivaldino Francio.
Várzea Grande	1. Senai; 2. IFMT-VG.
Vera	1. E.E. Nossa Senhora Perpetuo Socorro.

Fonte: Gerência de Empreendedorismo.

A Figura 15 apresenta algumas ações da metodologia “Crescendo em Empreendendo”, em escolas do ensino médio em Mato Grosso, no ano de 2017.

Figura 15: Realizações da Metodologia Crescendo em Empreendendo em Mato Grosso.



Fonte: Gerência de Empreendedorismo.

A atuação do Governo do Estado nesta ação é fundamental, pois é o ente que possui a maior rede de ensino médio em Mato Grosso, sendo que nesta ação, foi possível atender 10.058 alunos, em 466 turmas. Já com o curso Despertar, foram atendidas 5 instituições de ensino em 4 municípios, com a participação de 977 alunos em 43 turmas, conforme Tabela 16.

Tabela 16: Metodologia Despertar

Município	Escola
Campo Verde	1. E.E. Ulisses Guimarães.
Cuiabá	1. Sesi Escola Cuiabá; e 2. Escola Missionário Gunnar Vingren.
Lucas do Rio Verde	1. IFMT.
Várzea Grande	1. Sesi Escola Várzea Grande.

Fonte: Gerência de Empreendedorismo.

A realização do curso Despertar foi comprometida diretamente pela greve dos servidores públicos que aconteceu em 2016 e se prorrogou até agosto de 2017, bem como a greve dos profissionais da Instituto Federal de Educação – IFMT, que aconteceu em 2015. Devido a essas greves os parceiros não conseguiram agenda disponível para realizar a formação dos professores e nem tempo hábil pois precisariam estender o calendário em 1 hora diária e ainda com aulas aos sábados. A Figura 14 apresenta algumas ações curso Despertar, em escolas do ensino médio em Mato Grosso, no ano de 2017.

Figura 16: Realizações da Metodologia Despertar em Mato Grosso.



Fonte: Gerência de Empreendedorismo.

3.5.5.2.3. Educação Empreendedora: Ensino Profissional e Superior

A educação empreendedora para o ensino profissional e superior está estruturada para inserção da Disciplina de Empreendedorismo, apresentando possibilidades concretas de aplicabilidade dos conteúdos em sua vida profissional, tanto em um negócio já existente, quanto em um novo negócio; e ainda com a palestra Empreendedorismo em Dois Tempos, a plataforma Desafio Universitário, e com os guias de boas práticas.

Na Disciplina de Empreendedorismo, foram atendidas seis Instituições de Ensino Superior em quatro municípios, sendo Cuiabá, Várzea Grande, Barra do Bugres e Jaciara, beneficiando 450 alunos de 12 turmas. Já com a palestra Empreendedorismo em Dois Tempos, foram realizadas 26 palestras com a participação de 2.704 alunos, realizadas durante o Fórum de Educação Empreendedora. As Instituições de Ensino Superior parceiras foram: Universidade Estadual de Mato Grosso - UNEMAT, Universidade de Várzea Grande – UNIVAG, Faculdade de Tecnologia Senai MT- Fatec, Faculdade de Cuiabá – FAUC, Faculdades Integradas Desembargador Sávio Brandão – FAUSB e Faculdade de Ciências Sociais do Vale do São Lourenço – EDUVALE.

Destaca-se a realização do 1º Fórum de Educação Empreendedora, em parceria com o Instituto Federal de Educação de Mato Grosso, atendendo mais de 1.100 potenciais empresários e mais de 2.000 potenciais empreendedores. Houve ainda a realização do 1º Simpósio de Educação Empreendedora, em parceria com a Universidade Federal de Mato Grosso e outro, em parceria com a Secretaria Municipal de Sorriso. A Figura 17 apresenta a realização do Fórum de Educação Empreendedora, realizada no Centro de Eventos do Pantanal.

Figura 17: Fórum de Educação Empreendedora em Mato Grosso.



Fonte: Gerência de Empreendedorismo.

As experiências exitosas implementadas em 2017 servirão de matéria prima para sensibilização dos atores públicos do Estado, bem como como instrumento de divulgação e arregimentação de novas escolas e instituições de ensino para adesão ao programa em 2018. Um fator extremamente importante para universalização do tema empreendedorismo nas escolas é a adesão do Governo do Estado de Mato Grosso, pois atinge mais de 400 mil alunos (Ensino Fundamental, Médio e Profissional), segundo Censo Escolar 2014 do Ministério da Educação.

3.5.6. Produtos Nacionais e Canais de Atendimento

Os produtos nacionais e os canais de atendimento constituem estratégias desenvolvidas para apoiar os programas, projetos e atividades de atendimento a alcançarem os seus objetivos, dando maior dinamismo no atendimento ao público dessas iniciativas. Segundo o documento de referência DRF – Produtos e Serviços Nacionais, e Canais de Atendimento, junho 2016, o SEBRAE Nacional propôs a simplificação da operacionalização e a criação de regras e critérios comuns a esses produtos e serviços e canais de atendimento, o que facilitou a aplicação das ações conforme a necessidade de cada cliente de forma individualizada. A Tabela 17 apresenta a relação dos produtos e serviços nacionais.

Tabela 17: Produtos e Serviços Nacionais e Canais de Atendimento

Produto ou Serviço	Objetivo	Instrumento de Atendimento	Público-Alvo
Começar Bem	Orientar os Potenciais Empresários na implantação e no planejamento de novos empreendimentos, visando contribuir para a criação de empresas competitivas e sustentáveis.	Palestra, Oficina e Curso	Potencial Empresário (PE)
Na Medida	Promover o acesso do empresário de microempresa a conhecimentos sobre gestão, com vistas ao aumento da produtividade, competitividade e lucratividade do seu negócio.	Palestra, Oficina, Curso e Consultoria	Microempresas (ME)
No Campo	Promover o acesso do produtor rural a conhecimentos sobre gestão, com vistas ao aumento da produtividade, competitividade e lucratividade dos Pequenos Negócios rurais.	Palestra, Oficina, Curso e Consultoria	Produtor Rural e Pequenos Negócios Rurais (MEI, ME e EPP)
SEBRAE Mais	Ofertar soluções de capacitação e consultoria em gestão, baseadas nos critérios de excelência da gestão da Fundação Nacional da Qualidade, para que as empresas atendidas possam aumentar a sua lucratividade, obter ganho de competitividade, e sobretudo ampliar seus mercados e crescer com sustentabilidade.	Seminário, Palestra Oficina e Consultoria	Empresas de Pequeno Porte (EPP)
SEI	Melhorar a gestão do negócio do Microempreendedor Individual, de forma a promover sua consolidação no mercado.	Palestra, Curso, EAD e Oficina	Microempreendedor Individual (MEI)
Agentes Locais de Inovação	Promover a prática continuada de ações de inovação nas Empresas, por meio de uma orientação proativa, gratuita e personalizada, por meio de visitas dos agentes locais de inovação – ALI.	Orientação e Consultoria	Pequenos Negócios (MEI, ME e EPP) com potencial Inovador
SEBRAEtec	Viabilizar aos Pequenos Negócios o acesso a serviços tecnológicos e de inovação, visando a melhoria de processos, produtos e serviços, bem como a introdução de inovações nas empresas e mercados.	Clínica, Oficina e Consultoria	Pequenos Negócios (MEI, ME e EPP)
Fomenta	Proporcionar a inserção dos Pequenos Negócios no mercado de compras públicas, priorizando os segmentos-alvo de atendimento do Sistema SEBRAE.	Seminário, Palestra, Oficina, Curso, Consultoria e Rodada	Pequenos Negócios (MEI, ME e EPP)
Comércio Brasil	Identificar novas oportunidades de mercado, oferecendo mecanismos de acesso a mercados às empresas atendidas, com foco na prospecção de canais de comercialização.	Informação e Consultoria	Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP)
Central de Atendimento	Estrutura de atendimento remoto, receptivo e ativo, por meio dos canais telefone, chat e e-mail, permitindo ao cliente acessar o atendimento assistido do SEBRAE de onde estiver.	Informação	Todos os Públicos
Feira do Empreendedor	Fomentar a competitividade e sustentabilidade de negócios existentes e a abertura de novos negócios. Nos eventos são disponibilizadas informações, conhecimentos e oportunidades de negócios que possibilitem melhorias gerenciais aos clientes do SEBRAE e ideias para criação de negócios sustentáveis	Todos os Instrumentos	Todos os Públicos
Negócio a Negócio	Promover melhorias nos Pequenos Negócios por meio de orientação presencial in loco, continuada, gratuita e customizada e criar relacionamento com novos clientes para o SEBRAE.	Orientação e Consultoria	Pequenos Negócios (MEI, ME e EPP)
Salão do Empreendedor	Proporcionar um atendimento de excelência aos empreendedores participantes dos principais eventos de terceiros.	Todos os Instrumentos	Pequenos Negócios (MEI, ME e EPP) e Potencial Empresário
Semana do MEI	Estimular a formalização do potencial empresário com negócio e orientar o Microempreendedor Individual para que assuma uma visão empresarial e mercadológica do seu negócio.	Orientação, Oficina, Seminário, Palestra, Curso, Consultoria e Missão e Caravana	Microempreendedor Individual e Potencial Empresário

Fonte: DRF – Produtos e Serviços Nacionais, e Canais de Atendimento, junho 2016.

Além destes produtos e serviços nacionais, ainda o SEBRAE oferta aos seus diversos públicos outros produtos e serviços que integram estratégias específicas, apresentados na Tabela 18.

Tabela 18: Outros Produtos e Serviços Nacionais

Produto ou Serviço	Objetivo	Instrumento de Atendimento	Público-Alvo
EMPRETEC	São 60h de capacitação em seis dias de imersão em que o participante é desafiado em atividades práticas, cientificamente fundamentadas que apontam como um empreendedor de sucesso age, tendo como base as características empreendedoras.	Curso	Pequenos Negócios (MEI, ME e EPP) e Potencial Empresário
Crédito Orientado	Prestar atendimento em acesso a crédito e pós crédito a pequenos negócios, beneficiando aqueles que necessitem de acesso a financiamento ou melhor gestão financeira para seu o desenvolvimento sustentável.	Orientação, Seminário e Consultoria	Microempresa (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP)

Fonte: Gerência de Competitividade, Núcleo de Gestão do Portfólio.

A execução de recursos de todos os produtos e serviços nacionais seguirá a regra de aporte de até 70% de CSN – Contribuição Social do Sebrae Nacional e 30% de contrapartida do SEBRAE Estadual, à exceção do ALI – Agentes Locais de Inovação, cujos custos das bolsas, que representam os 70%, serão pagos diretamente ao CNPq, pelo SEBRAE Nacional. A alocação dos produtos e serviços nacionais foram previstos nas Atividades de Atendimento ou nos Projetos de Atendimento, quando for o caso. A seguir serão apresentadas as execuções físicas e financeiras dos produtos e serviços nacionais e canais de atendimento nas Tabelas 19 e 20.

Tabela 19: Produtos e Serviços Nacionais e Canais de Atendimento

Produto Nacional	Total Despesa Prevista	CSN Aprovada	CSN Executada	% CSN	CSO Prevista	CSO Executada	% CSO	Outros Prevista	Outros Executada	% Outros
Agentes Locais de Inovação	342.668	0	0	0,00%	342.668	271.692	79,30%	0	0	0,00%
Central de Relacionamento	870.000	180.000	134.684	74,80%	690.000	516.289	74,80%	0	0	0,00%
Feira do Empreendedor	500.000	350.000	349.949	100,00%	21.500	21.497	100,00%	128.500	128.481	100,00%
Começar Bem	470.000	44.100	42.928	97,30%	0	0	0,00%	18.900	18.398	97,30%
Comércio Brasil	193.820	135.674	115.371	85,00%	29.073	24.722	85,00%	29.073	24.722	85,00%
Crédito Orientado	1.585.752	1.114.643	1.047.797	94,00%	209.886	191.666	91,30%	261.223	242.466	92,80%
EMPRETEC	116.000	81.200	70.113	86,30%	0	0	0,00%	34.800	30.049	86,30%
Fomenta	3.135.112	2.194.578	2.190.900	99,80%	940.534	938.958	99,80%	0	0	0,00%
Na Medida	700.326	519.938	485.087	93,30%	0	0	0,00%	180.388	168.831	93,60%
Negócio a Negócio	1.961.449	1.416.269	1.403.480	99,10%	480.769	480.340	99,90%	64.411	62.844	97,60%
No Campo	1.072.446	756.754	664.097	87,80%	246.990	223.469	90,50%	68.702	52.720	76,70%
Salão do Empreendedor	272.612	190.529	175.494	92,10%	32.550	27.997	86,00%	49.533	47.585	96,10%
Sebrae Mais	1.855.525	1.297.368	1.253.848	96,60%	13.500	13.388	99,20%	544.657	526.009	96,60%
SEBRAEtec	6.064.603	4.184.657	3.973.302	94,90%	331.541	322.877	97,40%	1.548.405	1.473.978	95,20%
SEI	120.460	100.466	93.576	93,10%	10.539	10.162	96,40%	9.455	8.298	87,80%
Semana do MEI	248.575	173.992	168.809	97,00%	70.771	68.835	97,30%	3.812	3.527	92,50%
Total	19.509.348	12.740.168	12.169.435	95,52%	3.420.321	3.111.892	90,98%	2.941.859	2.787.908	94,77%

Fonte: SME, 2017. Fotografia: PPA 2017-2020, dezembro.

Tabela 20: Público Atendido por Porte pelos Produtos e Serviços Nacionais e Canais de Atendimento

Produto Nacional	MEI	ME	EPP	PE	PEE	Público Total
Agentes Locais de Inovação	4	196	181	0	0	381
Central de Relacionamento	306	1.705	868	179	2	3.060
Feira do Empreendedor	97	151	66	810	1	1.125
Começar Bem	248	234	108	2.637	0	3.227
Comércio Brasil	1	13	11	1	0	26
Crédito Orientado	303	2.331	866	542	0	4.042
EMPRETEC	22	72	29	95	0	218
Fomenta	241	430	179	1.770	4	2.624
Na Medida	180	731	361	245	0	1.517
Negócio a Negócio	5.130	5.899	1.128	313	0	12.470
No Campo	24	588	39	831	0	1.482
Salão do Empreendedor	22	23	12	342	0	399
Sebrae Mais	89	500	436	238	0	1.263
SEBRAEtec	56	708	260	10	0	1.034
SEI	960	95	25	341	0	1.421
Semana do MEI	1.142	48	11	494	0	1.695
Total	8.825	13.724	4.580	8.848	7	35.984

Fonte: SME, 2017. Fotografia: PPA 2017-2020, dezembro.

3.5.7. Projetos

3.5.7.1. Projetos de Atendimento

As iniciativas locais da tipologia projetos de atendimento são executadas pelo SEBRAE Mato Grosso segmentadas por microssegmentos, com características específicas para, 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 nestas iniciativas contribuem para o alcance dos resultados transformadores junto às empresas beneficiadas e ainda para o alcance das metas mobilizadoras e de atendimento.

Foram estruturados 11 projetos de atendimento, sendo três projetos de desenvolvimento territorial (DET - Araguaia Xingu, DET - Noroeste do Mato Grosso, e DET - Região Médio Araguaia), cinco projetos do macrossegmento de alimentos e bebidas (Desenvolvimento da Cadeia Produtiva da Piscicultura, Desenvolvimento da Cadeia Produtiva do Leite, Gestão Integrada da Propriedade Rural, Internacionalização de Pequenos Negócios e FoodExperience), 1 projeto do macrossegmento de turismo (Brasil Central Turismo), um projeto do macrossegmento de artesanato e economia criativa (Redes Criativas), e um projeto do macrossegmento temático de bioeconomia (SEBRAEBio). Estes projetos beneficiaram 5.570 pequenos negócios, sendo 2.005 (MEI), 2.921 (ME) e 644 (EPP), e ainda atendeu 5.033 potenciais empresários (PE) e 44 potenciais empreendedores (PEE) totalizando 10.647 clientes atendidos.

A Tabela 21 apresenta o público atendido nos Projetos de Atendimento em 2017.

Tabela 21: Público Atendido dos Projetos de Atendimento.

Projetos	MEI	ME	EPP	PE	PEE	Público Atendido
Cadeia Produtiva da Piscicultura	12	113	23	354	0	502
Cadeia Produtiva do Leite	8	167	14	279	1	469
Gestão Integrada da Propriedade Rural	4	188	9	366	0	567
DET - Araguaia Xingu	633	531	68	281	21	1.534
DET - Noroeste do Mato Grosso	699	484	109	324	0	1.616
DET - Região Médio Araguaia	348	660	142	765	22	1.937
Internacionalização de Pequenos Negócios	56	225	129	397	0	807
Brasil Central - Turismo	118	167	50	181	0	516
Redes Criativas	101	94	36	1.162	0	1.393
Food Experience	7	102	40	243	0	392
SEBRAEBio	19	190	24	681	0	914
TOTAL	2.005	2.921	644	5.033	44	10.647

Fonte: SME, 2017. Fotografia: PPA 2017-2020, dezembro.

A Tabela 22 apresenta a aplicação dos recursos nos Projetos de Atendimento em 2017.

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

Projetos	Previsto 2017	Realizado 2017	% Realizado
Desenvolvimento da Cadeia Produtiva da Piscicultura	446.445	428.130	95,9%
Desenvolvimento da Cadeia Produtiva do Leite	514.375	477.313	92,8%
Gestão Integrada da Propriedade Rural	525.000	502.031	95,6%
Desenvolvimento Econômico Territorial - Araguaia Xingu	460.992	459.900	99,8%
Desenvolvimento Econômico Territorial - Noroeste do Mato Grosso	669.865	651.957	97,3%
Desenvolvimento Econômico Territorial - Região Médio Araguaia	392.524	374.623	95,4%
Internacionalização de Pequenos Negócios	2.112.500	1.457.506	69,0%
Brasil Central - Turismo	1.651.987	1.604.353	97,1%
Redes Criativas	850.000	794.824	93,5%
Food Experience	630.000	601.850	95,5%
SEBRAEBio	651.500	583.776	89,6%
TOTAL	8.905.188	7.936.263	89,1%

Fonte: SME, 2017. Fotografia: PPA 2017-2020, dezembro.

A seguir serão apresentados os resultados de cada um dos projetos bem como as ações que foram realizadas para alcance dos resultados.

3.5.7.1.1. Projetos Desenvolvimento da Cadeia Produtiva da Piscicultura

O projeto de piscicultura (MT000409PJAT) tem o objetivo de fortalecer e desenvolver a cadeia produtiva da piscicultura em Mato Grosso, principalmente na região do Vale do Rio Cuiabá onde há a maior concentração de produtores e empresas do setor já atendidos pelo projeto. O projeto beneficiou 148 pequenos negócios e 358 potenciais empresários, totalizando 502 pessoas atendidas. Atualmente os principais desafios da atividade são a produção de peixes com boa qualidade e com custo condizente com o valor de mercado, o que requer o uso de tecnologias e boas práticas de manejo e em especial; atingir maiores volumes de peixes processados e beneficiados de acordo com as exigências legais e sanitárias visando atender as necessidades e demandas dos clientes por produto com maior valor agregado e empresários mais competitivos no mercado.

Desta forma, foram realizadas várias ações que convergiam com estes objetivos, como eventos para agregação da cadeia produtiva, buscando fortalecer a governança, com palestras em parceria com empresas do setor. Também foi realizada a Oficina de Planejamento Participativo junto aos clientes e parceiros para a definição das estratégias de atuação da AQUAMAT. Foram inúmeras ações, as quais foram relacionadas abaixo:

- Visita técnica em Juscimeira, na área de tanques rede, produção de peixes de forma intensiva da Empresa Bom Futuro. Missão Técnica Apas Show em São Paulo com foco em comercialização de pescado.
- Consultorias com foco em tecnologia para melhoria de processos de produção, do produto, cultivo, design, entre outros. Consultorias tecnológicas aos produtores de peixes já atuantes e também aos produtores que desejam iniciar na atividade com peixes nativos no Vale do Rio Cuiabá e apoio nas consultorias aos produtores de pirarucu na região Araguaia.
- Encontro de Piscicultores de Nossa Senhora do Livramento no dia 21/07 que trouxe ganhos tecnológicos, troca de experiências, novos conhecimentos, ampliação e fidelização da carteira de clientes. O Encontro aconteceu em formato de seminário, evento que reuniu temas como produção, manejo, sanidade, alevinagem e mercado. Eventos como este servem para além de trazer questões técnicas avançadas e atualizadas aos produtores, também fortalecem a agregação da cadeia produtiva em geral.
- Curso Cadeia produtiva da piscicultura: Oportunidades, desafios e estratégias nos dias 25/08 e 26/08. Realização de curso Novas Tecnologias de Produção de Camarões e Peixes através de recomendações técnicas para melhoria dos cultivos, abordando temas voltados à alta tecnologia e oportunidades para o Mato Grosso e Brasil entre o período 21/09 a 22/09.
- Eventos para agregação da cadeia produtiva, com a palestra: Sanidade em peixes redondos em parceria com a AQUAMAT dia 27/09. Realização de capacitações técnicas

e consultorias com foco em tecnologia para melhoria de processos de produção e dos produtos. Realização da Missão Técnica focada em tecnologia na Região Oeste do Paraná, no período de 14 a 16/10. Apoio ao evento CIPEIXE, em parceria com a Universidade Federal de Mato Grosso, AQUAMAT e empresas do setor.

A Figura 18 apresenta algumas realizações do projeto no ano de 2017.

Figura 18: Ações do Projeto Desenvolvimento da Cadeia Produtiva da Piscicultura em 2017.



Fonte: Gerência de Macrosssegmentos.

3.5.7.1.2. Projetos Desenvolvimento da Cadeia Produtiva do Leite

O projeto do leite (MT000408PJAT) tem o principal objetivo de fortalecimento e desenvolvimento da cadeia produtiva do leite em Mato Grosso com a atuação a nível estadual, e principalmente na região da Baixada Cuiabana. A captação de leite em Mato Grosso, em julho de 2017, registrou uma queda expressiva de 10,3% no comparativo mensal. Esse recuo está atrelado à entressafra, e com a menor produção no campo, o emprego da capacidade total dos laticínios no Estado foi de 44,2%, o menor valor desde setembro de 2016. As informações são do Boletim de Leite divulgado pelo Instituto Mato-grossense de Economia Agropecuária (IMEA).

Conforme os economistas, essa conjuntura poderia “aquecer” a competição entre as indústrias pela matéria-prima, contudo, não foi o que aconteceu, uma vez que o preço pago ao produtor recuou em plena entressafra, devido à fraca demanda, exercendo pressão sobre as cotações em todos os elos. Portanto, os ditames da cadeia estão à mercê da demanda, e os últimos dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) indicam uma melhora na economia brasileira com um ligeiro crescimento de 0,2% no Produto Interno Bruto do 2º trimestre do ano.

As principais ações realizadas foram direcionadas à temática de tecnologia e inovação, para aumento e melhoria da produção, preconizando aumento de produtividade por animal e produtividade por área, aplicação de técnicas de manejo sustentável na atividade leiteira, adequação de processos na manipulação dos produtos, e adequação das propriedades rurais às normas ambientais.

O projeto vem atuando com transferência de conhecimentos e tecnologias para os produtores de leite e técnicos, que compreende um conjunto escalonado e articulado de técnicas de produção intensiva, tais como conservação do solo, recuperação da fertilidade do solo, utilização de fertilizantes orgânicos, manejo intensivo de pastagens tropicais adubadas e irrigadas, manejo rotacionado das pastagens, utilização de cana-de-açúcar e ureia no período da seca, realização de exames de brucelose e de tuberculose nos animais, reposição e preservação de matas ciliares, plantio de árvores para sombreamento e uso de técnicas para irrigação da pastagem.

Além disso, o uso de instrumentos de controle gerencial, tais como planilhas de controle e de análise de custo de produção e de controle zootécnico, tem possibilitado tornar rentável a atividade leiteira nas pequenas propriedades familiares e, conseqüentemente, transformá-las em atividade fixadora do homem no campo. As ações beneficiaram diretamente 189 pequenos produtores rurais e 279 potenciais empresários, totalizando 468 clientes atendidos. A Figura 19 apresenta algumas realizações do projeto no ano de 2017.

Figura 19: Ações do Projeto Desenvolvimento da Cadeia Produtiva do Leite em 2017.



Fonte: Gerência de Macrosssegmentos.

3.5.7.1.3. Projeto Gestão Integrada da Propriedade Rural

O projeto Gestão Integrada da Propriedade Rural (MT000429PJAT) tem como objetivo profissionalizar a gestão integrada dos pequenos negócios rurais e agroindustriais, ampliando e fortalecendo a presença deles no mercado de forma mais competitiva e sustentável. Em 2015 foi firmado um convênio com o SENAR/MT para execução do Programa Negócio Certo Rural, para capacitar mais de 14 mil produtores no Estado. Em 2017 foram atendidas mais de 500 propriedades rurais, em ações que ocorreram em todo o Estado, totalizando 42 municípios atendidos. As ações contribuíram para a profissionalização do produtor rural, permitindo um acompanhamento técnico adequado, possibilitando que ele construa o seu plano de negócios, gerando o melhor planejamento da sua produção para o futuro.

Diversas atividades foram contempladas durante os cursos, dando destaque para pecuária de leite e corte, horticultura e fruticultura, ou seja, setores prioritários para atender a alimentação diária do brasileiro e hoje praticada por 75% da Agricultura Familiar do Brasil. Outro ponto fundamental foi a qualificação do produtor para atender ao mercado institucional, focado na venda para merenda escolar, sendo este, um grande desafio para 95% dos municípios mato-grossenses, e que o projeto tem contribuído para qualificar e ampliar esta relação. A Figura 20 apresenta algumas realizações do projeto no ano de 2017.

Figura 20: Ações do Projeto Gestão Integrada da Propriedade Rural em 2017.



Fonte: Gerência de Macrosssegmentos.

São considerados como resultados alcançados do projeto:

- Melhorias nos processos produtivos dos produtores atendidos
- Aumento da produtividade e competitividade dos clientes atendidos
- Desenvolvimento de novas marcas, dando visibilidade ao mercado
- Acesso ao mercado para produtores de orgânicos
- Otimização dos recursos pelos produtores, respeitando o meio ambiente
- Promoção da melhoria da qualidade de vida dos produtores
- Fornecimento para merenda escolar, estimulando para o desenvolvimento local e sustentável.

3.5.7.1.4. Projeto Desenvolvimento Econômico Territorial - Araguaia Xingu

O projeto (MT000455PJAT) compõe a estratégia de contribuir para o estimular o ambiente favorável para os pequenos negócios. É desenvolvido por meio de um conjunto de soluções nacionais, organizadas em dois blocos, sendo atendimento e políticas públicas. As soluções utilizadas, são: negócio a negócio, na medida, programa educação empreendedora, oficinas SEI, cursos, palestras e consultoria. Destaca-se no bloco de atendimento a estruturação do Núcleo de Produtores locais da bacia Leiteira com significativos ganhos na produtividade e melhoria do plantel, envolvendo 04 municípios do projeto, e no Bloco de Políticas Públicas a participação dos pequenos negócios nas compras públicas municipais, conforme resultado apurados.

Na mensuração TF/2017 apurou-se um aumento de 35% da parcela de micro e pequenas empresas que vendem para compradores públicos dos municípios mato-grossenses, da região do Araguaia Xingu, superando a meta de 15%. Em 2015 eram 237 pequenos negócios vendendo aos compradores públicos e em 2017 esse número passou para 319 pequenos negócios. Este grupo de 139 de empresas, obteve em 2017, um volume de vendas de R\$ 96.865.214,34 aos compradores públicos, um aumento de 15% em vendas (R\$), em relação ao primeiro ano (2015), quando o projeto começou. Vale destacar que esse resultado foi possível pelo alto desempenho dos municípios de Canabrava do Norte e São Félix do Araguaia, uma vez que quatro municípios desse território tiveram resultados decrescentes. Em 2017 foram atendidos 1.232 pequenos estabelecimentos, 281 potenciais empresários e 21 potenciais empreendedores, totalizando 1.534 clientes. A Figura 21 apresenta algumas realizações do projeto no ano de 2017 na região do Araguaia Xingu.

Figura 21: Ações do Projeto DET - Araguaia Xingu, em 2017.



Fonte: Escritório Regional de Confresa.

3.5.7.1.5. Projetos Desenvolvimento Econômico Territorial - Noroeste do Mato Grosso

O projeto (MT000458PJAT) compõe a estratégia de contribuir para o estimular o ambiente favorável para os pequenos negócios. É desenvolvido por meio de um conjunto de soluções nacionais organizadas em dois blocos, atendimento e políticas públicas. As soluções utilizadas, são: negócio a negócio, na medida, programa educação empreendedora, oficinas SEI, cursos, palestras e consultoria. Destaca-se no aspecto de atendimento e no fortalecimento do trabalho associativo dos produtores da COOPAVAM – Cooperativa dos Agricultores do Vale do Amanhecer. A COOPAVAM atua na região Noroeste de Mato Grosso, englobando os municípios de Juína, Castanheira, Cotriguaçu, Colniza, Aripuanã, Juara e Brasnorte. Ainda no bloco de atendimento, destacam-se as ações de empreendedorismo, que contribuem para diversificação das fontes de renda dos produtores, melhoria dos processos produtivos, principalmente na produção de leite.

Nas ações de Políticas Públicas destaca-se o aumento do volume de compras de pequenos negócios por parte das prefeituras locais e a melhoria do ambiente de negócios em todos os municípios de acordo com os indicadores da Lei Geral. Na mensuração TF/2017 apurou-se que quatro municípios aumentaram as compras de MPEs acima de 30%. O indicador informou que pelo menos três municípios obtivessem tal incremento. Ainda nestas ações, o quadro geral de implantação da Lei Geral das MPEs na região atingiu todos os 11 municípios do DET – Noroeste, com saldo positivo na média geral dos indicadores monitorados. A evolução média geral do grupo alcançou 11,75. Nenhum dos municípios obteve nota decrescente nos indicadores ao longo dos anos acompanhados, e cada um deles obteve aumento de nota em pelo menos um dos indicadores monitoradas. A Figura 22 apresenta algumas realizações do projeto em 2017.

Figura 22: Ações do Projeto DET - Noroeste, em 2017.



Fonte: Escritório Regional de Juína.

3.5.7.1.6. Projetos Desenvolvimento Econômico Territorial - Região Médio Araguaia

O projeto (MT000457PJAT) compõe a estratégia de contribuir para o estimular o ambiente favorável para os pequenos negócios. É desenvolvido por meio de um conjunto de soluções nacionais organizadas em dois blocos, sendo atendimento e políticas públicas. As soluções utilizadas, são: negócio a negócio, na medida, programa educação empreendedora, oficinas SEI, cursos, palestras e consultoria. As ações do bloco de atendimento priorizaram estruturar o Núcleo de Produtores locais da bacia leiteira, os quais obtiveram ganhos significativos na produtividade e melhoria do plantel, envolvendo dois municípios do projeto. Já no bloco de políticas públicas houve significativo avanço na melhoria do ambiente de negócios.

Os principais resultados obtidos no projeto foram o aumento de 30% de MPEs fornecendo para prefeitura de oito municípios mato-grossenses da região do Médio Araguaia, o dobro do esperando, resultando na execução de 200% para esta meta. Em 2015, cerca de 215 MPEs estavam fornecendo aos compradores públicos do território. Em 2017 o número apurado foi de 280 MPEs, que juntas obtiveram um aumento de 15% das receitas, que saltou de aproximadamente R\$ 9.163.297,70 em 2015 para R\$ 10.505.377,35 em 2017. Outro resultado apurado foi que quatro municípios aumentaram as compras de MPEs acima de 30%. A meta era que pelo menos três municípios obtivessem tal incremento. Ao final de 2017, no quadro geral de implantação da Lei Geral das MPEs, todos os oito municípios mato-grossenses obtiveram um saldo positivo de 31% média geral dos indicadores monitorados. Nenhum dos municípios obteve nota decrescente nos indicadores ao longo dos anos acompanhados. A Figura 23 apresenta algumas realizações do projeto no ano de 2017.

Figura 23: Ações do Projeto DET – Região do Médio Araguaia, em 2017.



Fonte: Escritório Regional de Juína.

3.5.7.1.7. Projetos Internacionalização de Pequenos Negócios

O projeto de internacionalização (MT000538PJAT) é denominado Pequenos Negócios no Vale do Rio Cuiabá, São Lourenço e do Guaporé, com Foco em Internacionalização. Sua abrangência contempla as regiões de Juína, Tangará da Serra, Cáceres, Rondonópolis e Cuiabá. Atende prioritariamente o macrosssegmento de alimentos e bebidas, de fruticultura, cafeicultura e panificação, com o intuito de ampliar os negócios internacionais dos pequenos negócios.

A falta de conhecimento em negócios internacionais pelos empresários se torna um grande desafio na execução do projeto. Para isso, tem-se como estratégia de atuação o atendimento com abordagem de “funil”, utilizando como base o referencial de atuação do Sistema SEBRAE em negócios internacionais, alinhado ao Plano Nacional da Cultura Exportadora, MDIC. No início do trabalho foram realizadas as Oficinas de Planejamento Participativo, nos quais os empresários e a governança (parceiros) para compartilhar as dificuldades, e assim elaborarmos ações assertivas, com geração de resultado.

No ano de 2017, foram atendidos 410 pequenos negócios e 397 potenciais empresários nas ações do projeto. A adesão dos empresários foi expressiva, mesmo considerando que o tema é pouco palatável para os pequenos negócios. As estratégias mercadológicas foram as que despertaram maior engajamento do cliente, pois trabalha-se com a expectativa de negócios futuros, como por exemplo a Rodada Internacional de Negócios que gerou a expectativa de geração de negócios futuros da ordem de R\$ 160 milhões, com 33 ofertantes nacionais e 14 demandantes internacionais de 7 países (Bolívia, Peru, Chile, Colômbia, Argentina, Paraguai e Uruguai). Destaca-se que no primeiro ano do projeto houve a adesão de seis parceiros locais para estruturação da governança do projeto, com destaque a INFRALERO que cedeu espaço no aeroporto para ações do projeto e mídia, sem custo ao SEBRAE.

Com objetivo de ampliar a visão globalizada dos negócios e benchmarking, foram realizadas duas missões técnicas internacionais. O foco das missões foi de proporcionar ao participante o acesso às melhores práticas dos negócios internacionais, vivenciando experiências exitosas que estimulem à internacionalização das empresas, captação de tendências de mercado, gestão do conhecimento, inovação e tecnologia. As missões foram para Bolívia e Peru, com a participação em uma agenda técnica de visitas guiadas e nos eventos Expocruz (Bolívia) e Expoalimentaria (Peru); a segunda missão foi para a Canton Fair (China), para a busca de inovação e automação de processos, procedimentos aduaneiros e logística internacional, além do acesso a um grande evento de negócios na Ásia. Destaca-se no projeto a realização do Fórum SEBRAE de Negócios, como uma plataforma para que os empresários acessem conhecimentos, experiências e negócios internacionais. O evento movimentou 907 participantes qualificados, participando em 16 clinics tecnológicas, em 5 palestras magnas e da rodada internacional de negócios com 160 agendas realizadas. A Figura 24 apresenta

algumas realizações do projeto no ano de 2017. O site [negóciosglobais.com.br](http://negociosglobais.com.br) foi criado para alimentar as relações do projeto com os clientes.

Figura 24: Ações do Projeto de Internacionalização de Empresas em 2017.



Fonte: Gerência de Inteligência Estratégica.

3.5.7.1.8. Projetos Brasil Central - Turismo

O projeto (MT000440PJAT) foi desenvolvido com intuito de evidenciar o Brasil Central como destino turístico e integrado ao mercado nacional e internacional, nele foram empreendidas ações que contribuíssem para uma maior competitividade dos destinos no mercado, maximizando o potencial turístico local, com ênfase no desenvolvimento sustentável.

A execução começou em 2015 e envolve os Estados de MT, MS, GO e DF. A partir de reuniões realizadas nos municípios de Nobres (26 e 27 de junho) e Poconé (28 de junho), identificou-se a necessidade de ajustes na execução de algumas ações e nas articulações para viabilização delas, com intuito de fortalecer a governança do projeto. Foi implementado um plano de ação para arregimentação dos públicos e na superação nas mudanças de representatividades locais. Apesar do descompasso na execução no primeiro semestre, as ações do projeto foram reestruturadas a partir do contato e interação com o público alvo e parceiros, tendo como premissa, os aspectos de uma boa gestão mercadológica, de sustentabilidade e inovação. Assim, foram realizadas as ações voltadas a sanar e atender as demandas locais:

- Finalização do programa Lidera Turismo Nobres/MT (15 formados/certificados)
- Consultoria para Agência de receptivo – Cuiabá/MT (09 empresas)
- Participação na FIT – Feira Internacional do Turismo | Stand do Projeto Brasil Central (800 visitantes)
- Rodada de Negócios durante a FIT (30 empresas participantes)
- Realização do evento Brasil Central Week – Shopping Pátio Brasília
- Acompanhamento da consultoria Overbrand (ação com os 04 Sebrae UFs).

Já os municípios de Cuiabá e Chapada dos Guimarães, pela dificuldade nas experiências anteriores, na interação com o público alvo, considerando tanto atores e agentes locais, optou-se pela estratégia de criar vínculo institucional com o Governo do Estado e Conselho Estadual de Turismo. Com isso, foi possível alcançar presença na articulação e arrematamento do trade turístico, possibilitando a implementação de novas frentes de trabalhos, focando as ações no segundo semestre, que foram:

- Consultoria Novos Atrativos, em Nobres, que visa abertura e estruturação da oferta de destinos turísticos (17 potenciais empreendedores)
- Articulação e viabilização da 2ª fase do Programa Lidera Turismo, em Nobres (juntamente com a Prefeitura Municipal de Nobres)
- Articulação juntamente com o COMTUR – Conselho Municipal de Turismo de Nobres, para o desenvolvimento de um plano de comunicação (Proposta aprovada)
- Reunião de deliberação da consultoria de Branding, juntamente com a empresa Overbrand em Brasília (reunião conjunta com os gestores do Estados);
- Negociação e efetivação de contrato, juntamente com a Prefeitura de Nova Mutum, para o desenvolvimento de Turismo Tecnológico, na região médio-norte mato-grossense;
- Suporte à gestão de Turismo de Poconé, para facilitar o acesso a serviços e produtos - Sebrae (articulação institucional)
- Planejamento, coordenação e acompanhamento de processos para execução da principal ação do projeto, Casa Itinerante Brasil Central realizada no Shopping Eldorado na cidade de São Paulo;
- Planejamento, coordenação e execução de Rodada Técnica em São Paulo, juntamente com operadoras de São Paulo e Rio de Janeiro (outubro de 2017)
- Missão Técnica Turismo – São Paulo (Visita à Agaxtur e Eatly)
- Participação com Stand no Fomenta MT (Ed. Cuiabá)
- Implementação de Consultoria de Capacidade de Carga, em parceria com Prefeitura Municipal de Nobres e Conselho Municipal de Turismo (regulamentação do trade turístico local).

Com estas frentes de trabalho foi possível o fortalecimento de arranjos sociointitucionais e produtivos, com ganhos à gestão do projeto, possibilitando o alcance das metas e de bons resultados do projeto em 2017. A Figura 25 apresenta algumas realizações do projeto.

Figura 25: Ações do Projeto Brasil Central Turismo em 2017.



Fonte: Gerência de Macrosssegmento.

Foram elaborados no âmbito do projeto do Brasil Central Turismo a produção de Boletins de Inteligência para as empresas atendidas pelo projeto em 2017, conforme Figura 26.

Figura 26: Boletins de Inteligência do Projeto Brasil Central Turismo em 2017



Fonte: Gerência de Macrosssegmento.

3.5.7.1.9. Projetos Redes Criativas

O objetivo do projeto Redes Criativas (MT000529PJAT) é aumentar a competitividade dos empreendimentos atendidos por meio da atuação em rede, do acesso a novos mercados, do estímulo à geração de negócios, à inovação de produtos, serviços e processos. Para isso, desenvolve ações com foco estratégico voltados para formação de empreendedores criativos e seus colaboradores; na realização de mapeamentos, diagnósticos e estudos para conhecimento e caracterização dos segmentos atendidos pelo projeto; na realização de ações de mercado voltadas para o desenvolvimento de ferramentas de ambientes de imersão digital e interatividade; na realização de eventos. As Missões Técnicas, LAB's, Meetups e encontros

de negócios; e no estímulo para formação de redes criativas, visando fortalecer e desenvolver a cadeia produtiva da economia criativa. As principais realizações de 2017 foram:

- **Maratonas de Negócios Criativos:** realizadas quatro edições, sendo duas delas no interior do Estado – Sinop e Rondonópolis. Também foi realizada a primeira maratona exclusivamente para um dos setores da Economia Criativa, a 8ª Edição do evento para o setor, com atendimento a 1.174 clientes, 182h de consultoria e 1,2 milhões de negócios gerados.
 - 6ª Edição 260 pessoas capacitadas, 128 horas de consultorias
 - 7ª Edição 247 pessoas capacitadas, 18 horas de consultorias
 - 8ª Edição Audiovisual, 372 pessoas capacitadas, presença da Agência Nacional da Cultura - ANCINE, Secretaria Audiovisual - SAV e Ministério da Cultura, gerando 1,2 milhões em negócios
 - 9ª Edição 295 pessoas capacitadas, 36 horas de consultoria
- **Cursos para segmento de Artes Cênicas:** Foram realizadas duas capacitações com o setor de Artes Cênicas, uma com foco na integração dos membros do setor, e outra com foco em gestão. Ao total, 70 pessoas foram capacitadas, com ferramentas para gerenciar melhor seus negócios e garantir a sustentabilidade financeira de seus espetáculos.
- **Cursos de capacitação para o setor da Música:** Foram realizadas duas ações com o segmento da música, sendo que a primeira foi direcionada à carreira e negócios na música e a segunda voltada à parte técnica, com foco na produção musical. Ao todo foram mais de 100 pessoas capacitadas para gerir melhor sua carreira e produzir seus Shows com mais qualidade.
- **Rodada de Negócios e Pitching Audiovisual:** A Rodada de Negócios para o segmento audiovisual ocorreu dentro da 8ª Maratona de Negócios Criativos e trouxe grandes resultados para os produtores locais. Contou com a presença dos players: Globo News, Fox Latim American, Canal Brasil, Cine Brasil, Elo Company e Globo TVCA.
 - Nº de reuniões realizadas nas rodadas de negócios: 35
 - Nº de reuniões realizadas fora das rodadas de negócios: 15
 - Nº de projetos participantes no pitching: 5
 - Negócios fechados durante as rodadas: 3
 - Volume de Negócios gerados durante as rodadas R\$ 1,2 milhões
 - Expectativa em valores nos próximos 12 meses: R\$ 9,6 milhões
- **Film Commission:** Um dos primeiros passos para a implementação da Film Commission no Estado foi munir o segmento audiovisual e as entidades públicas de

Planejamento Organizacional e Resultados

informações sobre as funções e os benefícios da Film Commission. O SEBRAE Mato Grosso foi o principal agente desse grande passo, trazendo Steve Solot, representante para a América Latina da Motion Pictures Association (MPA), por meio da Rede Brasileira de Film Commission (REBRAVIC) em dois momentos:

- Primeiro: Sensibilização do setor que ocorreu em 30 de maio;
 - Segundo: Capacitação nos dias 16 e 17 de novembro de 2017 para as principais instituições ligadas a implementação no Estado.
- **1º MT LAB Audiovisual:** O LAB é um importante mecanismo de profissionalização dos realizadores do mercado do audiovisual de Mato Grosso que está em crescente e promissora expansão. Durante cinco dias, duplas de representantes dos projetos selecionados participaram de diversas atividades orientadas por consultores especializados. Os números do evento foram:
 - 29 projetos inscritos
 - 12 projetos selecionados – 06 Ficção e 06 Documentário
 - Presença de 04 consultores renomados
 - Cerca de 24 produtores / realizadores capacitados
 - Mais de 350 horas de consultorias foram oferecidos.

A Figura 27 apresenta algumas realizações do projeto.

Figura 27: Ações do Projeto Redes Criativas em 2017.



Fonte: Gerência de Macrosegmento.

3.5.7.1.10. Projeto Food Experience

O projeto (MT000528PJAT) tem como proposta atuar junto aos pequenos negócios do segmento de alimentação fora do lar, com objetivo de contribuir promoção por parte das

empresas atendidas uma melhor experiência gastronômica ao seu consumidor final, ou seja, melhorando conseqüentemente o atendimento, o ambiente, e a apresentação de forma diferenciada. Nesse sentido buscou-se criar a estratégia de atuação focada para a entrega desse resultado, a partir de soluções do portfólio SEBRAE e do mercado, seja em consultorias, seja em capacitações e eventos.

Os eventos (festivais e palestras) objetivaram a disseminação de conhecimentos, tendências e cenário do mercado do segmento de alimentação fora do lar, voltados tanto para o público do projeto (bares, restaurantes e cafés), quanto para a sociedade em geral, consumidora destas empresas. Já as consultorias tiveram como objetivo a transformação das empresas, buscando resultados nas diversas áreas demandadas pelas empresas: produtividade (segurança alimentar, processo produtivo, etc.), inovação, mercado (comunicação, marketing, mídias), planejamento, atendimento ao cliente e outras. As principais ações realizadas foram:

- **Missão Empresarial FISPAL 2017:** Ação realizada com 32 empresários do segmento de alimentação fora do lar, sendo 21 do grupo de Cuiabá e 11 do grupo de Rondonópolis, tendo como objetivo a promoção de conhecimento das tendências de mercado, inovação, tecnologia e networking. A Missão envolveu visitas a Feira FISPAL e visitas técnicas a empresas referências do setor e locais definidos a partir das demandas dos empresários envolvidos.
- **Missão Congresso Nacional da ABRASEL:** Em agosto foi realizada, através de demanda da ABRASEL MT, parceira do Projeto Food Experience a Missão para o 29º Congresso da ABRASEL, em Brasília. Os empresários puderam participar também de visitas técnicas organizadas pelo Sebrae Nacional, trazendo novidades na prática sobre negócios colaborativos e valorização de produtos locais.
- **Festival Viva os Sabores:** Como parte do Projeto Viva Cuiabá, organizado pela Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL) e outros parceiros, o Projeto Food Experience esteve presente no evento Viva os Sabores, com o objetivo de incentivar e divulgar a gastronomia local, além de fomentar os feriados em Cuiabá, visto que a tendência é os cuiabanos saírem para outras regiões. O evento contou com apresentações regionais, espaço para crianças e praça de alimentação com restaurantes locais.
- **Pantanal Cozinha Brasil:** O evento foi realizado de 09 a 11 de outubro, onde se buscou promover a integração da Gerência de Macrosegmentos e seus 06 projetos. Durante os três dias, vários palestrantes locais e nacionais estiveram presente trazendo novidades e tendências da gastronomia. Os projetos do agro, redes criativas e turismo também estiveram presentes com ações voltadas as suas estratégias.

- **Curso Pitada de Lucro:** O curso foi dividido em dois módulos, trazendo os temas de Boas Práticas de Manipulação e Redução de Desperdício, ambos essenciais para o bom funcionamento e produtividade das empresas.
- **Curso de Engenharia de Cardápio:** Os empresários puderam entender a importância de saber analisar seus produtos e seu cardápio e tomar decisões que afetam no aumento da produtividade, funcionalidade e lucratividade.
- **Estudo de Hábitos Alimentares:** Realizado estudo com consumidores de Cuiabá e Várzea Grande com o objetivo de levantar os hábitos alimentares destes, gerando subsídio para formatação de estratégias e ações as empresas do Projeto.
- **Consultoria de indicadores:** A partir da coleta das informações de atendimento e finanças, as empresas receberam as análises dos dados, assim como as observações e sugestões de melhorias, visando redução de custo, aumento do faturamento e aumento do grau de satisfação do cliente, gerando ao fim uma melhor experiência.

A Figura 28 apresenta algumas realizações do projeto.

Figura 28: Ações do Projeto Food Experience em 2017.



Fonte: Gerência de Macrosegmento.

3.5.7.1.11. Projeto SEBRAEBio

A Bioeconomia é movimentada a partir de setores da economia que utilizam recursos biológicos (seres vivos) em processos industriais, tecnológicos entre outros. Essa economia de base biológica contempla não apenas setores tradicionais como agricultura, silvicultura e pesca, mas também setores como as biotecnologias e bioenergias, tendo como prioridades a segurança alimentar, produção agrícola sustentável, alimento saudável e seguro, uso industrial de matérias-primas renováveis e recursos energéticos baseados em biomassa. Dos cinco

campos prioritários, três estão relacionados ao setor de alimentos, o que reforça a crescente procura por produtos orgânicos, agroecológicos e de baixo impacto ambiental.

Diante deste cenário, buscou-se ao longo de 2017 promover o aumento da competitividade dos pequenos negócios ligados ao segmento de agroecologia e produção orgânica, tendo com foco na sustentabilidade ambiental, econômica e social, atuando ao longo da cadeia de valor do agronegócio. A proposta de atuação do projeto SEBRAEBio consiste na retomada dos trabalhos desenvolvidos anteriormente, no setor de horticultura e produção orgânica, priorizando o atendimento aos pequenos negócios associados ao elo de produção e também beneficiamento, ou seja, produtores, beneficiadores e comercializadoras de produtos agroecológicos e orgânicos.

As grandes conquistas do projeto até o momento são ligadas as ações de inovação e mercado. No primeiro semestre foram certificadas 12 unidades produtivas, número superior a outros projetos desenvolvidos, sendo iniciado em agosto um novo processo com outros 10 produtores e unidades de beneficiamento. Em outubro, em função da grande procura, foi aberta uma nova chamada para certificação orgânica, embora ainda esteja em processo de conclusão das visitas de auditoria, a expectativa é pela certificação de 08 novas propriedades, incluindo uma área indígena (etnia Chiquitanos).

Em uma parceria com a processadora e beneficiadora de produtos orgânicos, Horta Terra Estrela e os Projetos de Piscicultura e Leite, consolidou se um calendário mensal de feiras, nos municípios de Várzea Grande e Nossa Senhora do Livramento, com produtores e empreendedores do setor de cosméticos, artesanato com madeira e sementes, e alimentação. Em uma ação de transversalidade com os Projetos Food Experience e Brasil Central de Turismo e Economia Criativa, o Projeto de Bioeconomia promoveu mostra de produtos de Mato Grosso em São Paulo de 07 a 15 de outubro, durante Casa Itinerante Brasil Central, e em Cuiabá de 09 a 11 de outubro com o espaço Empório do Produtor, durante o evento Pantanal Cozinha Brasil. Ambos eventos além da divulgação do potencial de Mato Grosso, houve retorno aos produtores com vendas e contatos comerciais. Para participação nesses eventos, foram realizadas consultorias tanto comercial quanto de sustentabilidade. O projeto pautou-se em 3 eixos de atuação:

- **Desenvolvimento da Gestão Empresarial:** com a capacitação principalmente dos pequenos produtores para a gestão da propriedade e de suas áreas de produção. Entre as soluções aqui escolhidas o Programa no Campo, pela linguagem simples e objetiva.
- **Melhorias do Processo e Produtos:** principalmente pela realização de consultorias tecnológicas, estimulando produtores rurais e empresários para o processo de inovação e uso de práticas sustentáveis, visando o aumento da competitividade e melhoria da gestão dos pequenos negócios. Além do SEBRAETEC foram empregadas soluções do portfólio de sustentabilidade do SEBRAE. Para subsidio das ações, foi realizado em todas as propriedades atendidas, aptas a certificação, o Plano de Manejo Orgânico.

- Ampliação e Participação no Mercado:** foram solicitados dois estudos/ diagnósticos contemplando produção e potencial de demanda para os principais produtos orgânicos e/ou agroecológicos nas cidades trabalhadas, a proposta era a partir dessas informações utilizar a solução Comercio Brasil, para intensificar os canais de comercialização, ampliando demanda e oferta, melhorando ainda o posicionamento dos pequenos negócios no mercado, e estreitando a relação produtor versus consumidor. A Figura 29 apresenta algumas realizações do projeto.

Figura 29: Ações do Projeto SEBRAEBio em 2017.



Fonte: Gerência de Macrosssegmento.

3.5.7.2. Projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços

Os projetos vinculado a esta tipologia são do Centro SEBRAE de Referência em Sustentabilidade (MT000424PJS) – Saldo 2016, Centro Sebrae de Referência em Sustentabilidade – 2017 / 2018 (MT000534PJS) e MT-SEBRAE Negócios (MT000469PJS), e o qual alcançaram a execução financeira de 91,27%. O saldo dos recursos não executados do Centro SEBRAE de Referência em Sustentabilidade no ano de 2016, foram executados no prazo aditivado até 30 de março de 2017, conforme Nota Técnica UAIT Nº066/2016. A seguir serão apresentadas as realizações e entregas de cada iniciativa, assim como a aplicação dos recursos. A aplicação dos recursos está demonstrada na Tabela 23.

Tabela 23: Aplicação dos Recursos dos Projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços (R\$ 1,00)

Projetos	Previsto 2017	Realizado 2017	% Realizado
Centro Sebrae de Referência em Sustentabilidade – Saldo 2016	235.953	235.953	100,0%
Centro Sebrae de Referência em Sustentabilidade – 2017 / 2018	2.787.140	2.140.974	76,8%
MT – SEBRAE Negócios	213.000	184.375	86,6%

TOTAL	3.236.093	2.561.302	79,1%
-------	-----------	-----------	-------

Fonte: SME, 2017. Fotografia: PPA 2017-2020, dezembro.

3.5.7.2.1. Projeto Centro Sebrae de Referência em Sustentabilidade

Em 2017 o Sistema SEBRAE experimentou a execução da estratégia adotada em 2016 em seus projetos e atividades, como um eixo estratégico transversal de atuação, conforme as Diretrizes Estratégicas do PPA 2017-2018. A partir desta diretriz o Centro SEBRAE de Sustentabilidade (CSS) passou a apoiar transversalmente todas as iniciativas que envolvam o tema. Além disso, o SEBRAE Mato Grosso passou a integrar o rol de instituições e empresas brasileiras engajadas em cumprir ações que contribuam para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas. Para isso adotou em todas as suas atividades as contribuições para o cumprimento das ODS, como por exemplo na aplicação do SEBRAEtec para efetiva inserção de práticas sustentáveis nos pequenos negócios. O SEBRAE Mato Grosso também é signatário do Pacto Global, uma iniciativa da ONU que fomenta o crescimento sustentável e a cidadania, por meio de lideranças comprometidas e inovadoras. O Pacto Global advoga 10 princípios universais, sendo que as empresas que aderem à iniciativa assumem o compromisso de colocar em prática e difundir estes princípios.

Figura 30: 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.



Fonte: Organização das Nações Unidas – ONU.

Com isso, ao longo de seis anos de atividades, o CSS ampliou sua atuação. O objetivo de todas as iniciativas é estimular o ingresso e a participação desses empreendimentos, o quanto antes, na chamada “economia de transição” ou “nova economia”, que considera os resultados econômicos (rentabilidade e lucro), mas também prioriza objetivos ambientais, sociais e culturais. Sua Governança Corporativa está estruturada em três bases para seu processo decisório de atuação, com representantes das cinco regiões brasileiras, sendo:

- **Fórum Sebrae de Sustentabilidade.** O objetivo do Fórum é analisar as principais tendências no tema, detectar oportunidades e nortear as ações de sustentabilidade no Sistema Sebrae
- **Comitês Temáticos.** Têm como foco a discussão de áreas de atuação, identificar parceiros estratégicos, especialistas nacionais e internacionais, metodologias e soluções.
- **Rede de interlocutores.** O CSS também mantém uma rede de Interlocutores, com aproximadamente 100 colaboradores do Sebrae em todos os Estados, que atuam diretamente nos projetos de inovação, sustentabilidade e atendimento ao cliente. Por meio desta rede, os conteúdos produzidos no CSS chegam aos mais de 700 pontos de atendimento do Sebrae.

A Figura 31 apresenta a reunião 2017 da Governança Corporativa, Fórum e Comitês Temáticos.

Figura 31: Reunião 2017 da Governança Corporativa do CSS.



Fonte: Centro SEBRAE de Sustentabilidade.

O 2017 foi de muitas conquistas. O prédio do CSS foi certificado pela Greenbuilding Council Brasil – GBC Brasil, com a certificação **GBC Zero Energy**, sendo o CSS o primeiro prédio do Brasil a receber este reconhecimento. A GBC Brasil é uma das maiores organizações promotoras de sustentabilidade na construção civil. O certificado foi entregue durante a apresentação da certificação *GBC Zero Energy*, iniciativa que está alinhada com o programa *Advancing Net Zero*, da World GBC. Este programa visa promover o conceito de *Net Zero Energy Building* (prédios autossuficientes em energia) nas edificações novas até 2030 e em todas as edificações até 2050, em consonância com os compromissos firmados no COP Paris. Também em 2017, o Centro SEBRAE de Sustentabilidade recebeu o certificado

“Benchmarking Brasil: legítimos da sustentabilidade”, com dois projetos: o “Programa de Gestão Sustentável”, com as ações voltadas à sustentabilidade interna do SEBRAE Mato Grosso, e o projeto “Prédio Energia Zero”, que contou a trajetória da edificação, desde a construção focada na eficiência energética até a instalação das placas fotovoltaicas e geração de 100% da energia consumida. Além destas certificações em 2017, certificado recebido em 2016, *Zero Energy Building (ZEB), Building Establishment Environmental Assessment Method (BREEAM) In-Use*, com a classificação nível “*Excellent*”, certificada pela da BRE, que é certificadora no Reino Unido. Esta foi a nota mais alta já atribuída a um prédio na América Latina, e fez com que o CSS disputasse com outros 5 projetos norte-americanos e fosse escolhido para representar o continente americano na categoria Prêmio Regional/Novas Construções “*In-Use*” no certame mundial que acontecerá em 2018.

O Congresso Internacional de Sustentabilidade para Pequenos Negócios – CICLOS, é realizado a cada dois anos, sendo que em 2017 o evento aconteceu nos dias 6 e 7 de julho, com a participação de 450 pessoas. Com o tema “o presente desenhando o futuro”, foi introduzido o mote das mudanças que são necessárias hoje para alcançar o futuro desejado, em uma programação de palestras magnas e cinco *lounges* de inovação para diálogos com mais de 40 especialistas. Diversos empresários também compartilharam as suas histórias, com desafios, erros e acertos no caminho da sustentabilidade. Cada *longe* representou um bioma brasileiro, ressaltando a brasilidade e a maior biodiversidade do planeta. A Figura 32 apresenta algumas imagens das palestras magnas do CICLOS 2017.

Figura 32: Palestras Magnas do CICLOS 2017.



Fonte: Centro SEBRAE de Sustentabilidade.

Conferência sobre Cooperação Sul-Sul para Produção e Consumo Sustentáveis: Cerca de 150 representantes de mais de 40 países da África, América Latina e Caribe reuniram-se no Palácio Itamaraty, em Brasília, nos dias 6 e 7 de abril, para a Conferência sobre Cooperação Sul-Sul para Produção e Consumo Sustentáveis. Promovido pela ONU Meio Ambiente, os objetivos do encontro foram a ampliação do intercâmbio de experiências e conhecimentos entre esses países, apoio os esforços de desenvolvimento nacional e regional, e fortalecimento das capacidades técnicas e institucionais. Na ocasião, o Centro Sebrae de Sustentabilidade esteve presente, representado pelo José Guilherme Ribeiro, diretor-superintendente do

SEBRAE Mato Grosso, que integrou o painel “Empoderamento das pequenas e médias empresas para a promoção da inovação e de modelos de negócios sustentáveis”. A Conferência foi organizada no âmbito do Quadro Decenal de Programas sobre Padrões de Consumo e Produção Sustentáveis (10YFP, de sua sigla em inglês). A Figura 33 apresenta algumas imagens do 10YFP.

Figura 33: Participação no 10YFP.



Fonte: Centro SEBRAE de Sustentabilidade.

O CSS participou também: **8ª Greenbuilding Brasil Conferência Internacional e Expo** foi realizada entre os dias 8 e 10 de agosto, apresentando as experiências e certificações do Centro SEBRAE de Sustentabilidade; **Green Rio - Green Latin America**, no mês de maio, no Rio de Janeiro (RJ), o qual CSS organizou a “Praça SEBRAE de Biodiversidade”, reunindo produtores de diversos Estados do Brasil que já praticam bioeconomia, o qual lançou os sete infográficos sobre “Biomassas e Ecossistemas do Brasil”. **I Seminário Regional Incluir**, sediando sua realização em maio, organizado pelo SEBRAE Nacional e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), com tema “Oportunidades para os pequenos negócios: como gerar impacto socioambiental positivo e transformar realidades”. Este último foi o primeiro de uma série de encontros que acontecem em todas as regiões brasileiras visando o fortalecimento do ecossistema de negócios inclusivos e de impacto social no Brasil.

O Núcleo de Inteligência de Mercado tornou-se um hub de abrangência internacional, disponibilizando dados qualificados, informações de tendências, tecnologias, produtos e sistemas inovadores que conduzam às novas fronteiras da sustentabilidade e seus impactos nos pequenos negócios. Foram elaborados 67 novos conteúdos, entre cartilhas, vídeos, infográficos e relatórios de inteligência. Informações técnicas, de mercado e tendências para os pequenos negócios que desejam implantar a sustentabilidade. Foram desenvolvidas as cartilhas temáticas e de tendências, com informações qualificadas escritas de maneira simples: 1) Economia Compartilhada; 2) Tecnologias Digitais para os Pequenos Negócios; 3) Tecnologias Sociais; 4) Cadastro Ambiental Rural; 5) Sustentabilidade Econômica; 6) Gestão de Resíduos Sólidos; e o 7) Técnicas Construtivas Sustentáveis, utilizando o Centro SEBRAE de Sustentabilidade como modelo. Além destas, foi elaborada a cartilha de Eco-inovação nos Pequenos Negócios, uma coprodução do SEBRAE com a ONU, o qual o empresário pode

compreender o que é ecoinovação, a sua importância e vantagens para incluí-la na empresa, percorrendo os cinco passos para a implantação. A Figura 34 apresenta as cartilhas elaboradas em 2017.

Figura 34: Cartilhas Temáticas e de Tendências produzidas em 2017.



Fonte: Centro SEBRAE de Sustentabilidade.

Também foram elaborados sete infográficos apresentam exemplos práticos de como conciliar oportunidades de negócios, conservação e uso sustentável da biodiversidade, promovendo renda para comunidades e o desenvolvimento das cadeias produtivas. A série recebeu o nome Biomats por apresentar cada um dos sete casos práticos em biomas brasileiros, sendo: 1) Caatinga com a produção de Licuri; 2) Amazônia com a produção de Castanha-do-Brasil; 3) Cerrado com a produção de Baru; 4) Manguezais com a produção de Ostreicultura; 5) Pantanal com a produção da Pecuária Orgânica; 6) Mata Atlântica com a produção de Palmito; e 7) Pampas com a produção em Sistema Agropastoril. A Figura 35 apresenta os infográficos elaborados em 2017.

Figura 35: Infográficos, Série Biomas, produzidos em 2017.



Fonte: Centro SEBRAE de Sustentabilidade.

Foram elaborados também novos vídeos educativos com 10 tendências que estão mudando os negócios, o mercado e suas oportunidades: 1) Negócios Sustentáveis e Ecoeficiência; 2) Cadeia de Fornecimento Sustentável; 3) Cidades Sustentáveis; 4) Negócios sociais; 5) Empregos Verdes e Gestão de Pessoas; 6) Bioeconomia; 7) Economia Colaborativa; 8) Mercado Justo e Economia Solidária; 9) Pensamento de Ciclo de Vida; e 10) Cadeia Produtiva de Energias Renováveis. Também foram elaboradas novas publicações da série “Minha Empresa Sustentável”, com foco em apresentar formas de transformar no modelo de negócios já existentes para novos modelos de empreendimentos mais sustentáveis, por meio do planejamento da implementação de novas práticas de gestão. A Figura 36 apresenta a série “Minha Empresa Sustentável” em 2017.

Figura 36: Publicações da série, Minha Empresa Sustentável, produzidos em 2017.

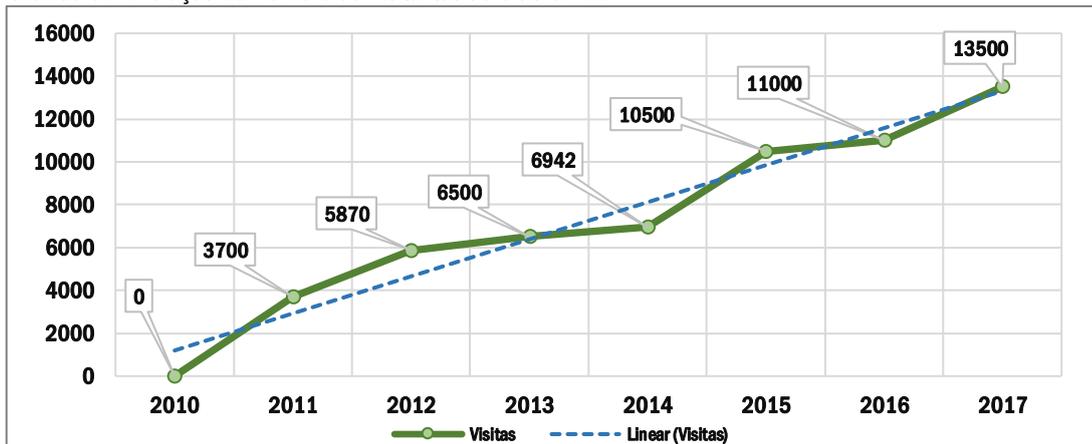


Fonte: Centro SEBRAE de Sustentabilidade.

Destaca-se ainda sobre a atuação o aumento do número de visitantes, crescendo em 365% do primeiro ano de contagem dos registros, alcançando em 2017 a marca de 13.500 visitantes, de nove países (Brasil, Inglaterra, Irlanda, Albânia, Argentina, Peru, Alemanha, Hungria e China). O Gráfico 02 apresenta a evolução do número de visitas ao longo do tempo.



Gráfico 02: Evolução do Número de Visitantes ao CSS em 2017.



Fonte: Centro SEBRAE de Sustentabilidade.

3.5.7.2.2. Projeto MT – SEBRAE Negócios

O Projeto MT – SEBRAE Negócios, teve seu último ano de execução em 2017, cumprindo com objetivo desenvolver estratégias e a disseminação de soluções de acesso a mercados para os projetos de atendimento do SEBRAE Mato Grosso, nas regiões com maior densidade empresarial do Estado. Este projeto teve caráter inovador, pois proporcionou, ao Núcleo de Inteligência de Mercado do SEBRAE Mato Grosso, condições técnicas de desenvolver as competências para disponibilização de produtos de inteligência ao seu público.

Foi possível também estruturar um “modelo de construção de estratégias para acesso a mercados” adequada às diversas realidades de público, de forma que pudesse atender a requisitos mínimos, a maturidade empresarial e a tendências de mercado das microrregiões do Estado. 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, técnicos e clientes da instituição, que passam a partir de agora a serem produzidos todos os anos. 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 garantem 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. A Figura 37 apresenta a entrega.

Figura 37: Publicação do Perfil Mato Grosso 2017.



Fonte: Gerência de Inteligência Estratégica.

- Perfil Regional:** é uma coletânea de informações e dados relevantes que garantem 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. Possui formato impresso e digital com periodicidade anual. A Figura 38 apresenta a entrega.

Figura 38: Publicação do Perfil Regional 2017.



Fonte: Gerência de Inteligência Estratégica.

- **Infográficos:** foram elaborados novos infográficos da “Série Mercado”, a partir de informações consideradas estratégicas para que o empresário possa tomar decisões, a partir de oportunidades de negócios, nacionais e internacionais, alinhados aos produtos e serviços para o acesso a mercados do público do SEBRAE, como: 1) Comércio Brasil; 2) Como Importar; 3) Compras Governamentais; 4) Formas de Acesso ao Mercado Internacional; 5) Indicação Geográfica; e 6) Regras Internacionais de Negociação - Inconterms. Foram também produzidos infográficos com Perfil Municipal, como subprodutos do Perfil Mato Grosso, Perfil Regional e de Análises Setoriais. Destaca-se que estas publicações foram elaboradas com o 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 39 e 40 ilustram a entregas.

Figura 39: Infográficos da Série Mercado, produzidos em 2017.



Fonte: Gerência de Inteligência Estratégica.

Figura 40: Infográficos do Perfil Municipal, produzidos em 2017 (27 no Total)



Fonte: Gerência de Inteligência Estratégica.

- **Mapas de Oportunidades:** foram elaborados com objetivo de proporcionar ao município a apresentação de suas potencialidades e com isso, auxiliar os empresários e empreendedores a tomarem suas decisões de investimento. Composto pelo estudo exploratório de segmentos empresarias com potencial de negócios, com as

informações levantadas por meio de entrevistas, com a análise ambiental e tendências de mercado. Para elaboração foram considerados contextos socioeconômicos em que o Brasil e o Estado de Mato Grosso passaram em 2017, para que dessa forma a publicação sirva como instrumento para o gestor público atuar na atração de investimentos. A publicação conta ainda com o passo-a-passo do aspecto metodológico para que o empresário possa aprender a elaborar sua análise própria de determinado município e segmento empresarial.

Figura 41: Série “Mapas de Oportunidades” para as Regiões Atendidas pelo SEBRAE Mato Grosso.



Fonte: Gerência de Inteligência Estratégica.

3.5.7.3. Projetos de Gestão Operacional

Os projetos vinculados a esta tipologia de iniciativa são: Gestão de Produtos e Credenciados (MT000422PJGO), Modernização dos Processos Internos do SEBRAE MT (MT000423PJGO), Desenvolvimento de Fomecedores SEBRAE MT 2017-2018 (MT000536PJGO), Salas Interativas – SEBRAE MT (MT000539PJGO), e o projeto de Sustentabilidade Interna do Sistema SEBRAE - MT (MT000571PJGO). A Tabela 24 apresenta os recursos aplicados nos projetos de gestão operacional.

Tabela 24: Aplicação dos Recursos dos Projetos de Gestão Operacional (R\$ 1,00)

Projetos	Previsto 2017	Realizado 2017	% Realizado
Gestão de Produtos e Credenciados	200.000	96.736	48,4%
Modernização dos Processos Internos do SEBRAE MT	350.000	103.923	29,7%
Desenvolvimento de Fomecedores SEBRAE MT 2017-2018	57.600	57.600	100,0%
Salas Interativas	71.940	30.792	42,8%
Sustentabilidade Interna do SEBRAE - MT	71.300	71.300	100,0%
TOTAL	750.840	360.351	48,0%

Fonte: SME, 2017. Fotografia: PPA 2017-2020, dezembro.

3.5.7.3.1. Gestão de Produtos e Credenciados

Justifica-se o percentual de realização em argumentando que o SEBRAE Mato Grosso ainda no início do exercício possuía apenas um colaborador analista no Núcleo de Gestão do Portfólio, sendo que terminou o ano com três analistas, com isso, reduziu-se a necessidade de contratar serviços de terceiros para as atividades que passaram a ser executadas por colaboradores efetivos. Neste projeto foram executadas as ações relacionadas: a gestão do portfólio; seleção e capacitação de instrutores e consultores, terceirizados ou não; criação, adaptação, avaliação e sistematização de metodologias para o público do SEBRAE. Com destaque para as ações de:

- **Seleção e Capacitação de Credenciados:** Ao longo do ano foram realizados nove repasses de metodologias, para colaboradores e terceirizados, das metodologias: 1) Indicadores de Desempenho e Gestão Empresarial; 2) Trilha de Aprendizagem – Sustentabilidade e Negócios Rurais; 3) JEPP – Jovens Empreendedores Primeiros Passos, com duas turmas; 4) Crescendo e Empreendendo, com duas turmas; 5) Trilha da Agricultura familiar; 6) Vendas Consultivas; 7) BOOTCAMP – Empreendedorismo em ação. O total de participantes nos repasses foi de 133, sendo que vários colaboradores participaram de mais de um repasse. Durante estes repasses foi realizada a seleção dos credenciados aptos a realizar as metodologias.
- **Gestão de Portfólio:** Foram atualizadas e organizadas (análise, inserção e exclusão) todas as fichas técnicas e seus respectivos conteúdo (Guia do Educador) do portfólio do SEBRAE Mato Grosso e do SEBRAE Nacional, para o manuseio e conhecimento dos colaboradores. Foi realizado em 2017 uma revisão minuciosa nos aspectos gráficos, editoriais, ortográfico e dos recursos necessários para sua aplicação.
- **Elaboração de Metodologias:** Foram realizadas atualizações e revisões de políticas do SEBRAE Mato Grosso para contratação de credenciados nas “resoluções” de ajuda de custo e de honorários. Foram ainda analisadas as metodologias desenvolvidas por colaboradores do SEBRAE por meio dos seus PADIs (Programa de Acompanhamento e Desempenho Individual), para posteriores testes, prototipação, avaliação, validação e homologação. A Figura 42 apresenta algumas ações realizadas no âmbito do projeto.

Figura 42: Ações realizadas no âmbito do Projeto de Gestão de Produtos e Credenciados, em 2017.



Fonte: Gerência de Competitividade.

3.5.7.3.2. Modernização dos Processos Internos do SEBRAE MT

Em 2017, o SEBRAE Mato Grosso deu prosseguimento a modernização dos seus processos internos, desde o diagnóstico dos problemas (lentidão, ineficiência, retrabalho, riscos, etc.), mapeando a fonte e a razão, até a estruturação de ações de melhoria. Este projeto responde diretamente ao eixo estratégico de Excelência em Gestão do SEBRAE, tendo como objetivo a definição e modelagem da arquitetura dos processos de Negócio, Suporte e Gestão; integração dos processos e priorização para modelagem e automação. Nesse sentido, justifica-se a execução financeira do projeto neste ano em função da contratação de um colaborador com formação especializada para tratar do tema, o que reverteu em economicidade financeira na contratação de serviços de terceiros.

Destaca-se que o levantamento dos problemas aconteceu de forma individual, com as gerências e usuários no primeiro momento. Posteriormente, houve a análise e validação do grupo de trabalho responsável pelo mapeamento. Depois de mapeados, foram novamente apresentados para equipe técnica para homologação e início do trabalho de modelagem e modernização.

A estratégia de atuação do projeto estava pautada em atuar fortemente em soluções que impactam o maior número de usuários, levando em consideração os conceitos e metodologias (BPM e CBOOK), experiências anteriores (2012-2015) e o levantamento e análise dos pontos de melhoria (2016-2017), o qual direcionou o foco para: automação do processo de solicitação de abertura eventos educacionais, impactando 12 sub-processos (1 – Logística e Materiais, 2 – Campanha de Marketing e Comunicação, 3 – Campanha de Telemarketing, 4 – E-Commerce, 5 – Serviço de Buffet, 6 – Serviço de Coffeek, 7 – Serviço de Fotografia e Filmagem, 8 – Serviço de Acesso à internet, 9 – Serviço de Montadora, 10 – Serviço de Segurança, 11 – Serviço de Organizadora, 12 – Serviço Audiovisual) e ainda as atividades de Agendamento do Evento e de Avaliação do Evento, Apoio .

Além desta entrega foram realizadas modernizações, como: da Intranet em novo conceito de colaboração; no sistema de avaliação de soluções (utilizando a metodologia Net Promoter Score - NPS); evoluções do Portal / e-commerce e ainda na gestão do conhecimento dos marcos legais (políticas, resoluções, instruções normativas e portarias) relacionadas ao processo de solicitação de abertura de eventos; e no processo de agendamento e uso do sistema de videoconferência.

A automação gerou maior agilidade a ao processo de abertura de eventos e as lições aprendidas contribuirão para automação de novos processos que serão automatizados em 2018, por meio da ferramenta de workflow desenvolvida. A Figura 43 apresenta algumas ações realizadas no âmbito do projeto.

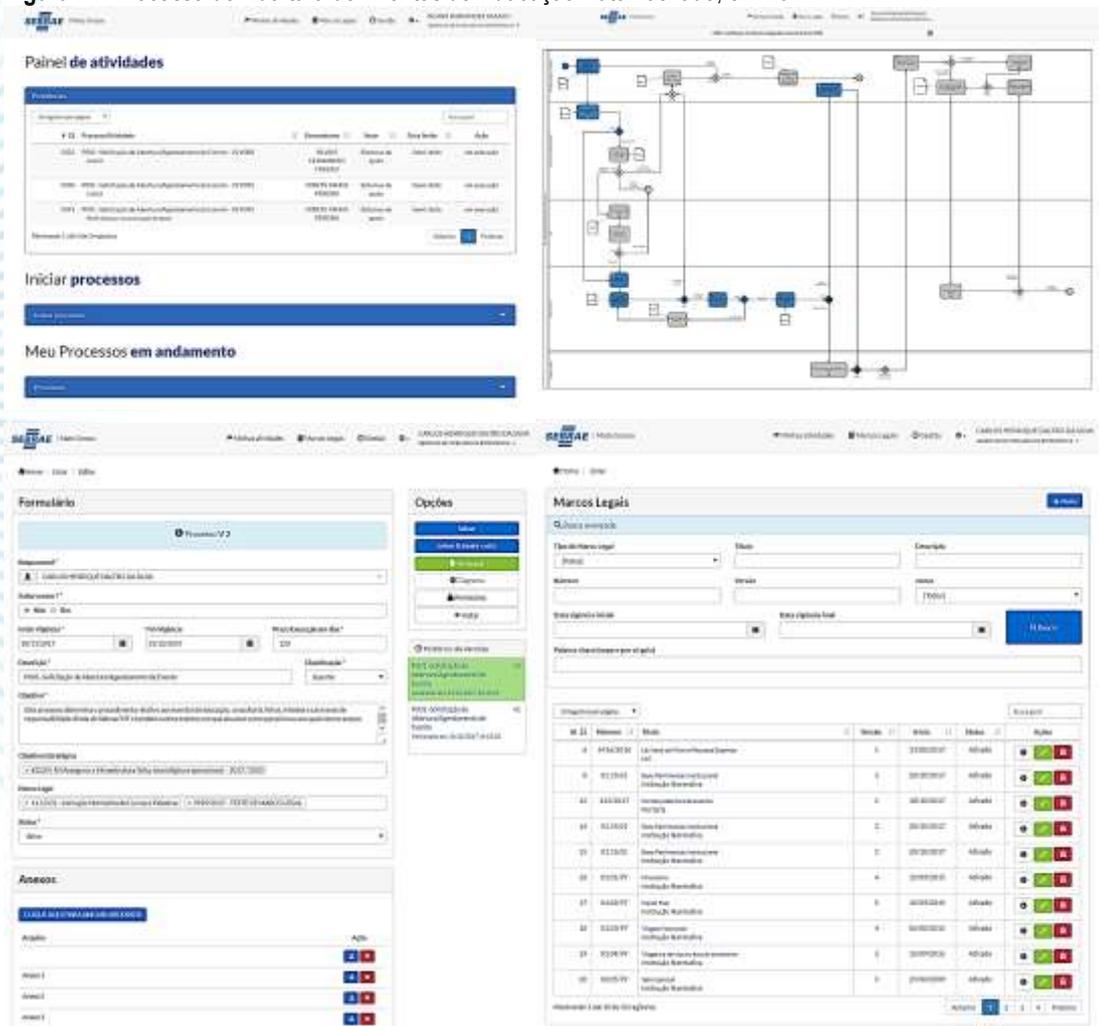
Figura 43: Ações desenvolvidas no âmbito do projeto de Modernização de Processos Internos, em 2017.



Fonte: Gerência de Inteligência Estratégica.

A Figura 44 apresenta algumas telas do sistema de workflow em funcionamento, relacionado ao processo de abertura de eventos de educação automatizado.

Figura 44: Processo de Abertura de Eventos de Educação Automatizado, em 2017.



Fonte: Gerência de Inteligência Estratégica.

Sobre a nova intranet, esta foi desenvolvida considerando 4 pilares da Gestão do Conhecimento: gerar, armazenar, aplicar e distribuir conhecimento; e ainda a arquitetura da informação do porto de vista da experiência do usuário, do conteúdo disponibilizado e do

Planejamento Organizacional e Resultados

contexto em que a comunicação é realizada. Com isso, os resultados esperados para esta nova solução foram a agilidade da comunicação, aprendizagem organizacional, construção do conhecimento e a um design intuitivo, usual e interativo. Relacionada à estratégia da comunicação integrada e mais fluida, o SEBRAE Mato Grosso implantou a solução de comunidade social dos colaboradores por meio da aquisição do *Workplace by Facebook*, pelo SEBRAE Nacional e disponibilizado aos Estados. A Figura 45 apresenta algumas telas da estratégia de gestão do conhecimento.

Figura 45: Novos Canais de Comunicação Internos, Estratégia de Gestão do Conhecimento, em 2017.



Fonte: Gerência de Inteligência Estratégica.

3.5.7.3.3. Desenvolvimento de Fornecedores SEBRAE MT 2017-2018

O Projeto de Desenvolvimento de Fornecedores, possui alinhamento com o Direcionamento Estratégico do Sistema SEBRAE 2022 na perspectiva de recursos e, quanto ao objetivo estratégico “Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores”, e ainda a Estratégia de Atuação do SEBRAE Mato Grosso, priorizada no eixo estratégico de Excelência em Gestão. Assim, o projeto desenvolve ações a fim de assegurar o melhor desempenho da entrega pelos fornecedores de bens e serviços ao Sebrae, oportunizando ganhos de produtividade, aumento do nível da qualidade e acessibilidade a novos mercados.

Para isso é essencial desenvolver o relacionamento junto aos fornecedores de bens e serviços, baseado no compromisso e nas melhores práticas de gestão, bem como relação de parcerias contributivas que conduzam a entrega do produto ou serviço com eficiência e eficácia, contribuindo para:

- Fortalecer as habilidades de gestão contratual
- Melhorar as ferramentas de gestão de contratos
- Aumentar o grau de conformidade do fornecimento
- Obter precisão nos registros do fornecimento
- Introduzir avaliações sistemáticas sob a percepção dos usuários
- Implantar rotina de relacionamento
- Intercambiar conhecimento e desenvolver competências (capacitação)

- Fomentar a inserção da inovação e do acesso a novos mercados, para o aumento da produtividade e da competitividade dos fornecedores

Em 2017, participaram 19 (dezenove) contratos, sendo 10 (dez) fornecedores novos no programa que atendiam a Sede, Centro Sebrae de Sustentabilidade e o Centro de Eventos do Pantanal - todos em Cuiabá e mais 9 (nove) contratos remanescentes do programa realizado entre os anos de 2014 e 2015, segue lista dos fornecedores participantes:

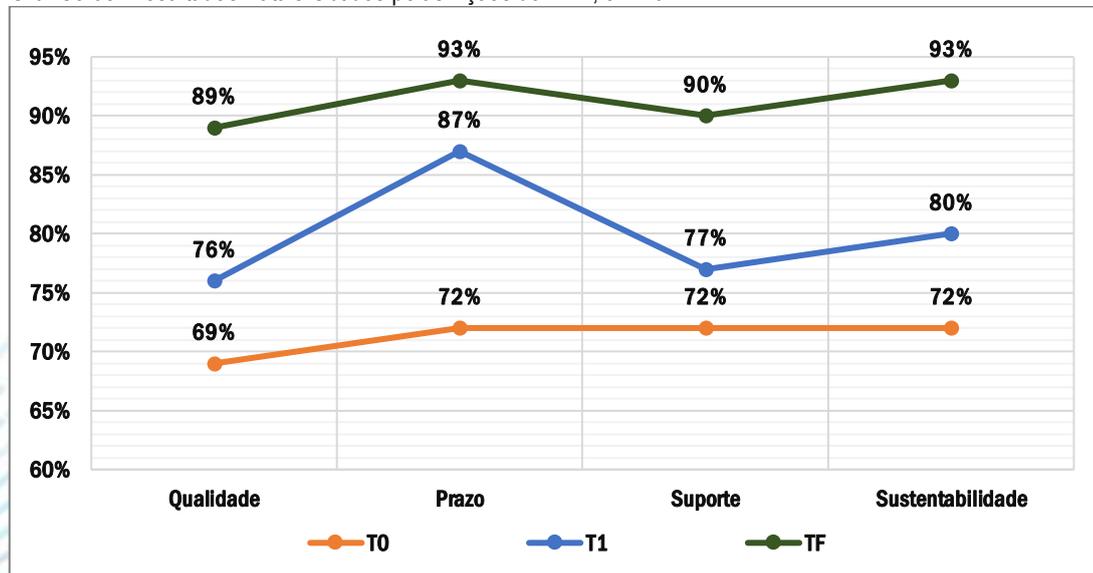
- BLTree Soluções Tecnológicas LTDA – ME
- Fortes Comércio e Prest. de Serviços de Limp. e Conservação LTDA – EPP
- Global Task Tecnologia e Gestão AS
- Med Mais Soluções em Serviços Especiais – EIRELI
- MT Ar Condicionado LTDA – EPP
- Novatec – Coene e Matoso Gestão em Serviços – ME
- Servmaster Ar Condicionado LTDA
- Suporte Service Administradora de Serviços LTDA – ME (Recepção)
- Suporte Service Administradora de Serviços LTDA – ME (Call Center)
- Transamérica Serviços de Vigilância e Segurança LTDA (Sede)
- Transamérica Serviços de Vigilância e Seg. LTDA (Centro de Eventos)
- Arquivoteca Central de Guarda de Serviços e Documentos LTDA – EPP
- O Jardineiro – Cezar Augusto Dall Aglio Ferreira – ME
- J. Y. Okamura Assessoria e Cosultoria – EPP
- Lucio Som – Lucio da Costa Viana – ME
- Mercato Comunicação Integrada LTDA
- Multifone – D. I. Comercio e Serviços LTDA – EPP
- Studio Brasil Companhia de Eventos LTDA – EPP
- TIS Publicidade e Propaganda LTDA

Planejamento Organizacional e Resultados

O projeto é dividido em duas fases, sendo que na Primeira Fase são realizadas as avaliações do desempenho das entregas ao SEBRAE Mato Grosso pelos fornecedores a partir das mensurações que determinam as ações de melhoria, cuja estratégia busca identificar as necessidades internas e promover as adequações, como capacitação de gestores de contrato e implantação da gestão de indicadores. Na Segunda Fase são promovidas iniciativas para avaliação do perfil do fornecedor, através da aplicação de diagnósticos, identificando “gaps” em 4 dimensões: qualidade, prazo, suporte e sustentabilidade. Como medidas de gestão resultante dessas ações, são disponibilizadas orientações técnicas por meio de cursos e consultorias, potencializando as oportunidades da atuação dos fornecedores, principalmente, na melhoria de gestão e no acesso a novos mercados. Para o SEBRAE há um ganho de

produtividade e eficiência das entregas. O Gráfico 03 apresenta os resultados do projeto obtidos em 2017.

Gráfico 03: Resultados Totais Obtidos pelas Ações do PDF, em 2017.



Fonte: Gerência de Inteligência Estratégica.

3.5.7.3.4. Salas Interativas

O foco do projeto consiste em disponibilizar aos clientes do SEBRAE Mato Grosso salas de aula interativas, conectadas às novas tendências de tecnologias educacionais, bem como mobilidade adaptabilidade, e propício para inovação. Os recursos previstos para 2017 foram executados parcialmente em função do processo de contratação dos serviços de arquitetura e engenharia, sendo o saldo programado para ser executado em 2018.

Para efeitos de elaboração do projeto executivo foram levadas em consideração ao Documento de Referência – Unidade de Desenvolvimento de Produtos e Cultura Empreendedora e ainda as diretrizes nacionais relacionadas à Tecnologia da Informação e Comunicação e Aquisição de Suprimentos, para aquisição de novas tecnologias, mobiliários e etc. As despesas previstas são:

- **Aquisição de Mobiliários:** Móveis planejados e sob medida, mesa, cadeira, prateleira, armário;
- **Aquisição de Equipamentos:** Computadores; notebook; televisores, projetores, equipamentos de comunicação;
- **Adequação do Espaço Físico:** Pequenas reformas, pintura, pisos, divisórias, portas, gessos, vidros.

3.5.7.3.5. Sustentabilidade Interna do SEBRAE - MT

A partir de 2017, conforme já argumentado anteriormente, a sustentabilidade passou a ser um tema constante nas ações do Sistema SEBRAE para com seu público alvo. Contudo, identificou-se que era importante os SEBRAE Estaduais implementarem ações efetivas de legitimação interna. Assim, identificada, portanto, a importância e pertinência da apropriação das ações de Sustentabilidade na gestão com foco interno e, considerando as iniciativas e contribuições dos Estados, aliadas à notória experiência do Centro Sebrae de Sustentabilidade, foi proposto a disseminação e uniformidade das ações em nível nacional, por meio do Projeto de Sustentabilidade Interna – PSI.

Visando potencializar as ações em Sustentabilidade na Gestão do Sistema Sebrae, esta proposta, teve o foco na implementação de práticas sustentáveis internas, convergentes à Missão e aos Valores do SEBRAE, promovendo assim a promoção de melhorias na infraestrutura operacional e contribuindo para a consolidação deste tema na cultura organizacional.

O processo de operação do PSI foi executado, em consonância, com o CSS e a Gerência de Administração do SEBRAE Mato Grosso, consistindo nas seguintes ações:

- **Ações Táticas e Operacionais:**
 - a) Realização periódica de pesquisa sobre Gestão Sustentável para aferir e monitorar o microambiente integrado pelos colaboradores e de parceiros
 - b) Atuação regional – ponto focal - representante regional
 - c) Ações de mobilização considerando calendário de eventos locais, regionais, nacionais e internacionais
 - d) Monitoramento de indicadores de resultados
- **Gestão e Monitoramento:**
 - a) Observatório de Melhores Práticas e Benchmarking
 - b) Estruturação e atualização dos documentos referenciais da estratégia do PSI
 - c) Inclusão da Sustentabilidade nas Diretrizes e no Mapa Estratégico
 - d) Atuação em Redes Regionais e Nacional – Parceiros Internos e Externos
 - e) Consultoria e direcionamento na proposição de novos projetos
 - f) Relatórios de Monitoramento
- **Plano de Comunicação:**
 - a) Ações de Mobilização e Engajamento
 - b) Calendário de Eventos (Dia da Água, Meio Ambiente, Bioma...)
 - c) Videoconferências, canais de comunicação internos (conexão SEBRAE e Intranet), WhatsApp e Workshops

Com isso, além do apoio às empresas, o trabalho com sustentabilidade também é uma prática do próprio SEBRAE Mato Grosso, que aplica diversas medidas internamente. Para os colaboradores das unidades do Estado, por exemplo, há metas de resultado e desempenho para a inserção de atitudes responsáveis em suas rotinas. As estratégias usadas são o treinamento de no mínimo 40 horas, a reciclagem anual e o programa de desempenho individual.

3.5.7.4. Projetos de Construção e Reformas

O projeto (MT000399PJCR) relacionado a esta tipologia é o de Construção de Novas Agências nas Cidades Sede do SEBRAE Mato Grosso, que busca proporcionar uma melhor experiência de atendimento ao cliente e melhor conforto no ambiente de trabalho para o colaborador. Foram realizadas reformas nas salas de treinamentos na Sede, reforma no atendimento “balcão”, reforma de acessibilidade do Centro SEBRAE de Sustentabilidade, manutenção de equipamentos de equipamento de refrigeração, mobiliário, elétrica e equipamentos de segurança.

Foram elaborados os projetos de construção do Escritório Regional de Lucas do Rio Verde, e da usina solar fotovoltaica para o Centro de Eventos do Pantanal. Tais projetos trarão uma nova vantagem competitiva para que o SEBRAE Mato Grosso siga na vanguarda de suas iniciativas com foco no seu público. A Tabela 25 apresenta a aplicação dos recursos dos projetos de construção e reformas.

Tabela 25: Aplicação dos Recursos dos Projetos de Construção e Reformas (R\$ 1,00)

Atividades	Previsto 2017	Realizado 2017	% Realizado
Construção de Novas Agencias nas Cidades SEDE do SEBRAE MT	1.025.177	935.513	91,3%
TOTAL	1.025.177	935.513	91,3%

Fonte: SME, 2017. Fotografia: PPA 2017-2020, dezembro.

Os recursos não executados desta rubrica se deram em função da não execução das obras previstas (Reformas da Sede dos Escritórios Regionais de Rondonópolis e de Tangara da Serra, além de reformas no Centro de Eventos do Pantanal) que devem ser executadas em 2018, com outras obras, como a construção da nova sede do Escritório Regional de Lucas do Rio Verde.

Destaca-se a inauguração do Escritório Regional de Cáceres, edificado em um terreno de 4.000m², doado pela Prefeitura Municipal de Cáceres, num bairro destinado a instituições e equipamento públicos.

3.5.8. Atividades

Conjunto de iniciativas permanentes relacionadas ao atendimento individualizado ao público e a gestão interna do SEBRAE Mato Grosso, com objetivo de contribuir para o alcance dos resultados institucionais e de desempenho.

3.5.8.1. Atividades de Atendimento

As Atividades de Atendimento têm o objetivo de fortalecer o atendimento individualizado de excelência ao proporcionar uma experiência positiva ao cliente, com entrega de valor e geração de melhores resultados ao negócio, a partir de canais de atendimento estruturados e prestação de serviços adequados às necessidades dos pequenos negócios mato-grossenses.

Todo atendimento é realizado com a entrega de um produto ou a prestação de um serviço, distribuído por um canal e apoiado por uma infraestrutura que assegura os elementos necessários para o seu funcionamento, seja físico, tecnológico ou de recursos humanos. Assim, com essa visão sistêmica do atendimento individualizado, investiu em todos esses componentes do atendimento para entregar soluções mais adequadas às necessidades dos clientes e consequentemente, oportunizar o alcance de uma experiência com melhores resultados e de sucesso aos pequenos negócios e empresários. A Tabela 26 apresenta os recursos aplicados nas atividades de atendimento em 2017.

Tabela 26: Aplicação dos Recursos das Atividades de Atendimento (R\$ 1,00)

Atividades	Código	Previsto 2017	Realizado 2017	% Realizado
Atendimento na Região de Alta Floresta	MT000522ATAT	1.989.070	1.925.198	96,8%
Atendimento na Região de Barra do Garças	MT000530ATAT	861.443	827.511	96,1%
Atendimento na Região de Cáceres	MT000518ATAT	1.168.737	1.093.986	93,6%
Atendimento na Região de Confresa	MT000523ATAT	485.950	481.705	99,1%
Atendimento na Região de Cuiabá	MT000520ATAT	3.903.341	3.852.024	98,7%
Atendimento na Região de Juína	MT000519ATAT	203.150	177.236	87,2%
Atendimento na Região de Lucas do Rio Verde	MT000524ATAT	1.122.180	1.073.852	95,7%
Atendimento na Região de Rondonópolis	MT000521ATAT	2.625.177	2.443.122	93,1%
Atendimento na Região de Sinop	MT000516ATAT	2.494.416	2.487.619	99,7%
Atendimento na Região de Tangará da Serra	MT000515ATAT	1.615.786	1.591.753	98,5%
Atendimento na Região Metropolitana	MT000533ATAT	5.383.634	4.813.609	89,4%
MT – Atendimento Remoto	MT000527ATAT	1.105.460	732.163	66,18%
Contratos SEBRAEtec – Saldo 2016	MT000544ATAT	506.590	506.590	100,0%
TOTAL		23.464.934	22.006.368	93,8%

Fonte: SME, 2017. Fotografia: PPA 2017-2020, dezembro.

Nesse contexto, a Política de Atendimento e Relacionamento foi elaborada e disponibilizada aos Estados, com o objetivo de nortear as ações de atendimento e relacionamento com o cliente, bem como assegurar um olhar integrado do Sistema SEBRAE para garantir a eficiência

e a qualidade que são exigidas das organizações que prestam serviços junto à sociedade, em um ambiente cada vez mais competitivo. A Tabela 27 apresenta o número de atendimentos realizados nos diversos públicos do SEBRAE Mato Grosso.

Tabela 27: Público Atendido nas Atividades de Atendimento.

Atividades	MEI	ME	EPP	PE	PEE	Público Atendido
Atendimento na Região de Alta Floresta	708	662	214	1.157	0	2.741
Atendimento na Região de Barra do Garças	211	346	131	344	1	1.033
Atendimento na Região de Cáceres	917	462	230	565	0	2.174
Atendimento na Região de Confresa	316	246	53	278	0	893
Atendimento na Região de Cuiabá	6.118	4.450	1.105	4.886	9	16.568
Atendimento na Região de Juína	258	248	87	332	0	925
Atendimento na Região de Lucas do Rio Verde	792	538	156	1.296	0	2.782
Atendimento na Região de Rondonópolis	1.868	1.527	446	2.853	1	6.695
Atendimento na Região de Sinop	1.228	955	313	1.432	0	3.928
Atendimento na Região de Tangará da Serra	1.137	1.097	276	1.055	0	3.565
Atendimento na Região Metropolitana	440	1.350	603	3.113	49	5.555
MT – Atendimento Remoto	5.339	5.428	2.346	11.160	202	24.475
Contratos SEBRAEtec – Saldo 2016	8	125	64	0	0	197
TOTAL	19.340	17.434	6.024	28.471	262	71.531

Fonte: SME, 2017. Fotografia: PPA 2017-2020, dezembro.

A Tabela 25 apresenta a aplicação dos recursos nos Projetos de Atendimento em 2017.

No contexto do atendimento, é utilizada a Política de Atendimento e Relacionamento, o qual foi elaborada com o objetivo de nortear as ações de atendimento e relacionamento com o cliente, bem como assegurar um olhar integrado do Sistema SEBRAE para garantir a eficiência e a qualidade que são exigidas das organizações que prestam serviços junto à sociedade, em um ambiente cada vez mais competitivo. Destaca-se na realização das Atividades de Atendimento as ações:

Negócio a Negócio: A partir do ano de 2017, o Programa Nacional Negócio a Negócio passou a fazer parte das soluções nacionais do Sistema SEBRAE. Com isso a solução passa a ter maior flexibilidade em sua aplicação ao cliente, incorporando o atendimento a potencial empresário e a empresa de pequeno porte. Foram realizados 12.470 atendimentos, sendo 5.130 (MEI), 5.899 (ME), 1.128 (EPP) e 313 (Potencial Empresarial). Houve avanços na aplicação da metodologia o que possibilitou novas abordagens com o cliente, por meio do caderno de ferramentas e também com o Sistema NaNo. Os resultados da solução foram evidenciados na pesquisa realizada no segundo semestre, confirmando que a nota atribuída à aplicabilidade da solução foi de 9,3, e a nota atribuída para a efetividade foi de 9,0. A Figura 46 apresenta algumas ações da solução Negócio a Negócio em 2017.

Figura 46: Ações do Negócio a Negócio em 2017.



Fonte: Gerência de Empreendedorismo.

Crédito Orientado: Os pequenos negócios de Mato Grosso sentiram a retração do mercado de crédito. Com isso, houve maior interesse pelas empresas por ferramentas que permitissem reestruturar os negócios. Com base nesta percepção, as ações de crédito se concentraram em auxiliar os empresários a diagnosticarem a situação financeira de suas empresas a buscarem soluções. O foco de atuação se concentrou nos Seminários Novos Rumos para as Finanças de Sua Empresa e Diagnósticos Financeiros Pós-Crédito. Os resultados podem ser exemplificados por meio das avaliações feitas com os empresários. Em Cuiabá, por exemplo, as avaliações demonstraram que 44% dos 813 empresários avaliados disseram ser este seu primeiro atendimento pelo SEBRAE e 91% deles afirmaram quer mais atendimento após a consultoria. Como fator importante, cabe destacar também que 96% afirmaram que o diagnóstico e sugestões apresentadas são úteis para a sua tomada de decisão. Baseados neste resultado e na experiência de atendimento de 4.042 empreendedores, a atuação em crédito orientado cumpriu seu papel de agente de suporte neste momento de retomada do crescimento, além de proporcionar um ganho técnico importante da equipe SEBRAE Mato Grosso no atendimento ágil destas empresas (consultorias de quatro horas). A Figura 47 apresenta algumas ações da solução Crédito Orientado em 2017.

Figura 47: Ações de Crédito Orientado em 2017.



Fonte: Gerência de Competitividade.

Feira do Empreendedor: Rondonópolis sediou, de 04 a 07 de outubro, a primeira Feira do Empreendedor realizada no interior do Estado, com 4.934 participantes. O evento incluiu atividades de capacitação, consultoria e orientação técnica, oferecidas gratuitamente ao público, com foco em empreendedorismo, mercado, crédito, inovação e políticas públicas. A

feira contou ainda com o espaço Valorize o que é Nosso com presença de empresas locais. A Figura 48 apresenta algumas imagens da Feira do Empreendedor em 2017.

Figura 48: Ações da Feira do Empreendedor em 2017.



Fonte: Escritório Regional de Rondonópolis.

Fomenta: O uso do poder de compra como instrumento de fomento e desenvolvimento é amplamente adotado por vários países, especialmente os desenvolvidos. Organismos internacionais como o Banco Mundial, Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Organização Mundial do Comércio (OMC) e Organização dos Estados Americanos (OEA) reconhecem a legitimidade do uso do poder de compra do Estado. As compras públicas são adotadas como estratégia de desenvolvimento local para economia em muitos países, como Estados Unidos, Japão, África do Sul, Austrália, entre outros. O Fomenta em 2017 foi incorporado como uma solução nacional, adotado pelo SEBRAE Mato Grosso, como estratégia de difusão e fomento das práticas de gestão pública que estimulem o desenvolvimento local e sustentável. Para tanto, foram realizadas articulações com entidades estaduais e municipais, a saber: Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso, AMM – Associação Mato-grossense dos Municípios, FACMAT- Federação das Associações Comerciais de MT, Prefeituras Municipais, dentre outras. Foram dez edições ao todo, nos municípios de Alto Araguaia, Lucas do Rio Verde, Tangará da Serra, Sorriso, Sinop, Guarantã do Norte, Cáceres, Rondonópolis, Confresa e Cuiabá (Edição Estadual). Nas 10 Edições foram 2.723 participantes, 10 rodadas de negócios com 412 participantes entre compradores e vendedores, 26 caravanas com 713 participantes, 8 cursos com 225 participantes e 80 municípios impactados. A Figura 49 apresenta algumas ações do Ciclo Fomenta em 2017.

Figura 49: Ações do Fomenta em 2017.



Fonte: Gerência de Competitividade.

Consultorias Especializadas: O segmento de energia renovável vem despontando como oportunidade aos clientes do SEBRAE Mato Grosso, e para isso acontecer, a instituição desenvolver uma metodologia específica para aproveitar cada uma delas. Desde a implantação de micro usinas fotovoltaicas até a implementação de ações de eficiência energética com motores, sensibilizando empresas para à causa da sustentabilidade, por meio da eficiência operacional, redução do desperdício, aumento da produtividade e retornos financeiros. A metodologia foi estruturada com cursos e consultorias, que foram aplicados em várias diversas regiões do Estado. Foram 14 cursos (12h) realizados com 310 participantes, nos municípios de Cuiabá, Juína, Lucas do Rio Verde, Sorriso, Sinop, Rondonópolis, Primavera do Leste e Cáceres. As consultorias beneficiaram 195 empresas, o qual o SEBRAE Mato Grosso contribuiu diretamente para implantação de 12 projetos executivos de usinas fotovoltaica. Nesse sentido, destaca-se que em Mato Grosso, de 2016 para 2017, aumentaram de 2 para 300 micro usinas fotovoltaicas no Estado, onde a instituição contribuiu para disseminação dos conceitos e práticas no Estados, por meio do programa de visitaçào as duas usinas instaladas na SEDE do SEBRAE Mato Grosso. A Figura 50 apresenta algumas ações de consultoria especializada em energia.

Figura 50: Ações de Consultoria Especializada em Energias Renováveis.



Fonte: Gerência de Competitividade.

Atendimento Remoto: Em 2017 conseguimos atingir ótimos resultados estratégicos para o Sebrae Mato Grosso, com grande adesão dos usuários da web aos métodos de atendimento, compra e educação on-line. Este foi um passo muito importante para o cumprimento da missão e dos objetivos estratégicos da instituição, em especial: Promovendo a educação e a cultura empreendedora e atendimento às micro e pequenas empresas, disponibilizando produtos, serviços e canais de comunicação para o atendimento e o relacionamento com os clientes. Este foi um importante passo para darmos início ao processo de transformação digital, alinhando o atendimento presencial com o remoto. Foram considerados como atendimento remoto as interações feitas pelo portal e-commerce, fale com especialista e central de relacionamento 0800, o qual contribuíram para o atendimento de 33,8% dos atendimentos aos pequenos negócios no ano de 2017, correspondendo a 13.208 empresas. A Figura 51 apresenta algumas ações da solução Crédito Orientado em 2017.

Figura 51: Ações de Atendimento Remoto em 2017.



Fonte: Gerência de Competitividade.

3.5.8.2. Atividades de Articulação Institucional

Conforme já apresentado anteriormente, estas iniciativas ocorrem por meio de parceiras com outras instituições ou entes públicos com resultados para o público do SEBRAE Mato Grosso, principalmente no que tange ao cumprimento do Objetivo Estratégico P3. Articular e promover parcerias para a melhoria do ambiente dos pequenos negócios e ainda, da perspectiva de partes interessadas sociedade, contribuir para o desenvolvimento sustentável do Estado de Mato Grosso. Tais iniciativas dependem da efetiva participação do parceiro para realização e desenvolvimento das ações previstas, o qual está demonstrada na Tabela 28 a dificuldade de executar os recursos previstos em 2017.

Tabela 28: Aplicação dos Recursos das Atividades de Articulação Institucional (R\$ 1,00)

Projetos	Previsto 2017	Realizado 2017	% Realizado
Gestão de Redes de Tecnologia e Inovação em Mato Grosso	452.689	323.393	71,4%
Municipalização de Políticas de Desenvolvimento no estado de Mato Grosso	505.510	463.743	91,7%
Implantação da Resimples pela Digitalização do Acervo da Junta Comercial	400.000	0	0,0%
TOTAL	1.358.199	787.136	58,0%

Fonte: SME, 2017. Fotografia: PPA 2017-2020, dezembro.

3.5.8.3. Atividades de Suporte a Negócios

As atividades de suporte a negócios estão relacionados a: PDTIC – Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (MT000488ATSN), Remuneração de Recursos Humanos Relacionado a Negócios (MT000072ATSN), Suporte Operacional Relacionado a Negócios (MT000074ATSN), e Atividade de Comunicação Integrada e Transversal (MT000545ATSN). Estas são atividades com as rubricas de despesa de Tecnologia da Informação e Comunicação (Infraestrutura), Remuneração de Pessoal relacionado as unidades de atendimento e relacionamento com o público do SEBRAE, e Marketing e Comunicação. A Tabela 29 apresenta a aplicação dos recursos previstos nesta tipologia de atividade.

Tabela 29: Aplicação dos Recursos das Atividades de Suporte a Negócios (R\$ 1,00)

Projetos	Previsto 2017	Realizado 2017	% Realizado
PDTIC – Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação	760.000	756.649	99,6%
Remuneração de Recursos Humanos Relacionado a Negócios	24.485.845	24.369.870	99,5%
Suporte Operacional Relacionado a Negócios	3.723.275	3.579.076	96,1%
Atividade de Comunicação Integrada e Transversal	738.000	624.149	84,6%
TOTAL	29.707.120	29.329.744	98,7%

Fonte: SME, 2017. Fotografia: PPA 2017-2020, dezembro.

3.5.8.2. Atividades de Gestão Operacional

As atividades de suporte a negócios estão relacionados a: Custeio Administrativo (MT000005ATGO), Gestão da Administração Financeira (MT000004ATGO), Remuneração de Recursos Humanos – Custeio Administrativo (MT000075ATGO), Gestão de Administração Patrimonial (MT000199ATGO), Gestão da Tecnologia da Informação, Sistemas e Rede Interna (MT000270ATGO), Maturidade da Estratégia (MT000543ATGO), e Valorização dos Talentos do SEBRAE Mato Grosso (MT000255ATGO). Estas são atividades com as rubricas de despesa de Tecnologia da Informação e Comunicação (Sistemas e Gestão de Dados); Avaliação e Monitoramento da Estratégia de Atuação da Instituição; a Remuneração de Pessoal relacionado às unidades de apoio operacional as demais unidades de negócios; e a implementação dos programas de qualidade de vida e desenvolvimento de competências. A Tabela 30 apresenta a aplicação dos recursos previstos nesta tipologia de atividade.

Tabela 30: Aplicação dos Recursos das Atividades de Gestão Operacional (R\$ 1,00)

Projetos	Previsto 2017	Realizado 2017	% Realizado
Custeio Administrativo	3.817.000	3.617.471	94,8%
Gestão da Administração Financeira	2.600.000	2.327.329	89,5%
Remuneração de Recursos Humanos – Custeio Administrativo	12.287.639	12.236.734	99,6%
Gestão de Administração Patrimonial	443.000	373.947	84,4%
Gestão da Tecnologia da Informação, Sistemas e Rede Interna	2.104.020	2.089.344	99,3%
Maturidade da Estratégia	100.000	90.091	90,1%
Valorização dos Talentos do SEBRAE Mato Grosso	1.719.120	1.644.725	95,7%
TOTAL	22.970.779	22.379.641	97,0%

Fonte: SME, 2017. Fotografia: PPA 2017-2020, dezembro.

3.5.8.2.1. Centro de Eventos do Pantanal

O Centro de Eventos do Pantanal – CEP é uma atividade de gestão operacional (MT000325ATGO) tem papel preponderante para implementação das estratégias do SEBRAE Mato Grosso. O CEP completou 17 anos de fundação em 2017. É um ícone para o Estado de Mato Grosso na realização de grandes eventos, incluindo o Estado no circuito nacional, com seus 11.950 metros quadrados de área construída. Com uma 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 31 apresenta a aplicação dos recursos do (CEP).

Planejamento Organizacional e Resultados

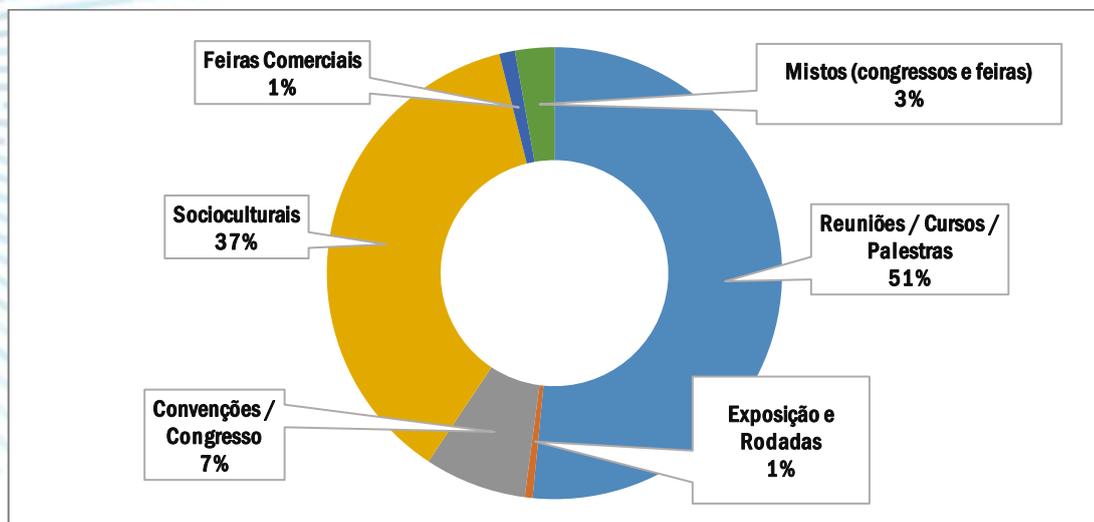
Tabela 31: Aplicação dos Recursos do Centro de Eventos do Pantanal (R\$ 1,00)

Projetos	Previsto 2017	Realizado 2017	% Realizado
Centro de Eventos do Pantanal	3.608.027	3.539.069	98,1%
Total	3.608.027	3.539.069	98,1%

Fonte: SME, 2017. Fotografia: PPA 2017-2020, dezembro.

Mesmo com cenário de recessão e da economia em crise, com influência direta no segmento de eventos, inclusive com sinais desde 2015 com um número expressivo de eventos adiados e/ou cancelados, o ano de 2017 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 às empresas da cadeia produtiva de eventos e entretenimento (organizadores, montadoras, cerimonial, sonorização, foto e filmagem, transporte, alimentação, segurança, iluminação, entre outros). Foram 359 eventos, com uma média mensal de 30 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 04 apresenta a realização dos eventos por tipologia em 2017.

Gráfico 04: Tipologia dos Eventos Realizados em 2017

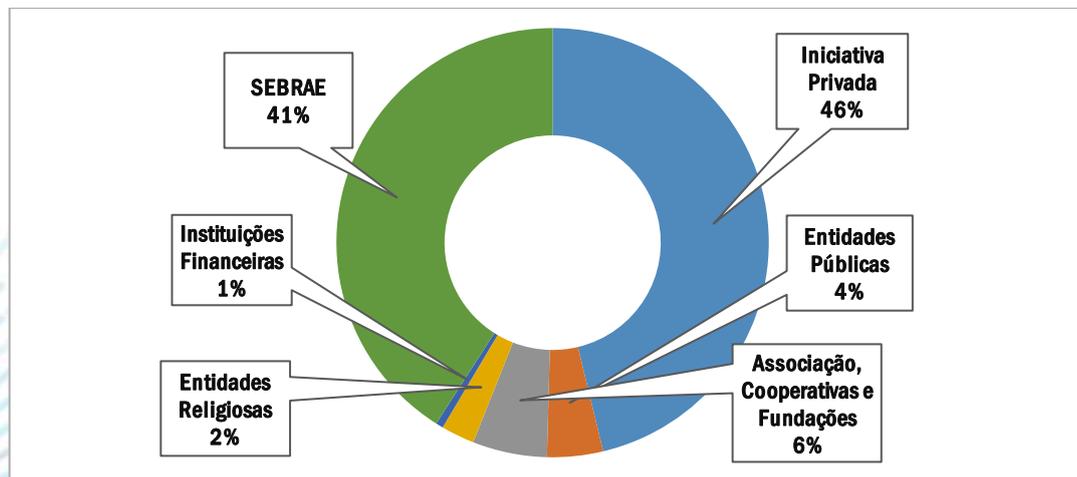


Fonte: Gerência do Centro de Eventos do Pantanal.

Com relação ao público visitante nos eventos, verifica-se que quase que na totalidade destes (92%) são residentes da Região Metropolitana da Capital Cuiabana e apenas 08%, são de outras regiões do Estado e de fora do Estado (Nacional e Internacional), mesmo assim, impacta 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 45% dos eventos, seguido pelos

eventos do próprio SEBRAE Mato Grosso com 41%. Isso demonstra que o CEP é um ativo que otimiza a aplicação dos recursos do SEBRAE Mato Grosso, com economia na locação de espaços para eventos em Cuiabá. Só em 2017 a economia com a locação de espaços para eventos foi R\$ 539.988,00. O Gráfico 05 apresenta os eventos realizados por segmento.

Gráfico 05: Eventos Realizados por Segmento de Negócio

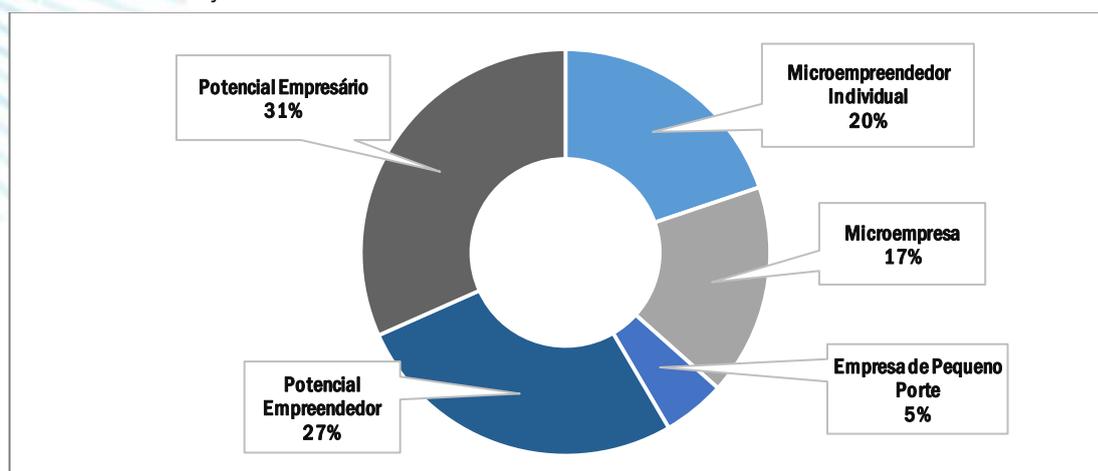


Fonte: Gerência do Centro de Eventos do Pantanal.

3.5.9. Perfil do Cliente Atendido em 2017

Em 2017 o SEBRAE Mato Grosso atendeu 93.973 clientes, sendo que os pequenos negócios representaram 42% do total (20% MEI, 17% ME, 5% EPP), seguido do potencial empreendedor com 27% e potencial empresário com 32%. O Gráfico 06 apresenta a distribuição dos clientes atendidos em 2017. Os conceitos do público do SEBRAE estão descritos na página 11.

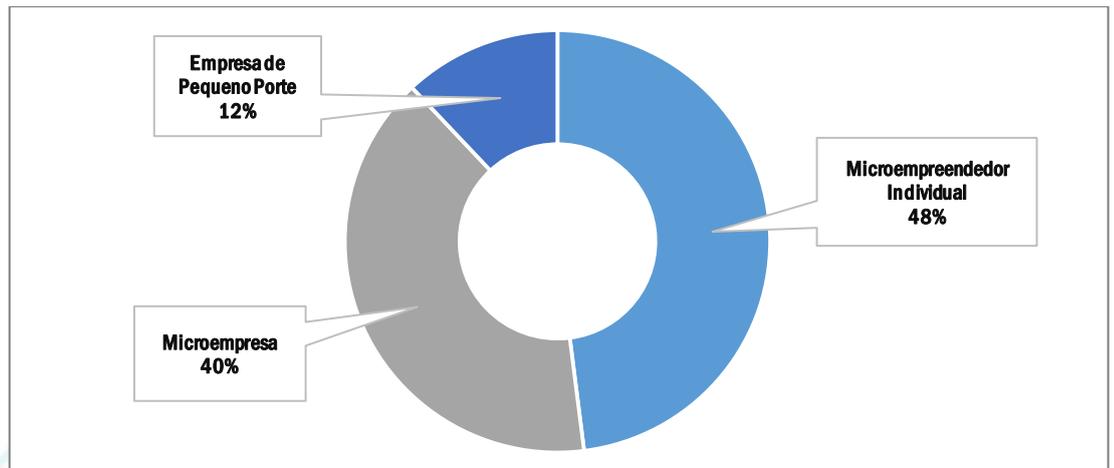
Gráfico 06: Distribuição dos Clientes Atendidos em 2017.



Fonte: SME, 2017. Fotografia: PPA 2017-2020, dezembro.

O Gráfico 07 apresenta a distribuição dos clientes atendidos em 2017 categorizados como pequenos negócios, que são as empresas de pequeno porte (EPP), microempresas (ME) e microempreendedor Individual (MEI).

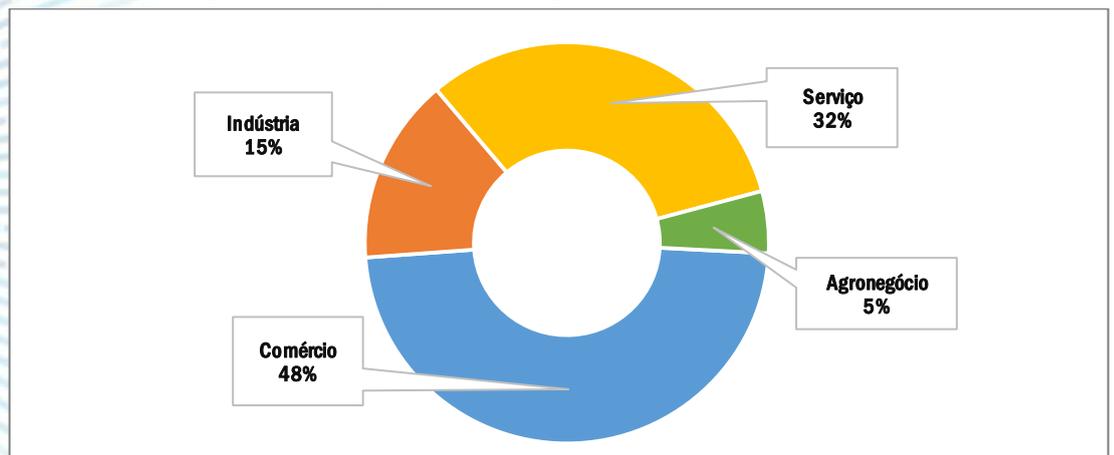
Gráfico 07: Distribuição dos Clientes categorizados por Pequenos Negócios.



Fonte: SME, 2017. Fotografia: PPA 2017-2020, dezembro.

O Gráfico 08 apresenta a distribuição dos clientes atendidos em 2017 por setor de atuação, comércio, indústria, serviços e agronegócios.

Gráfico 08: Distribuição dos Clientes por Setor de Atuação.

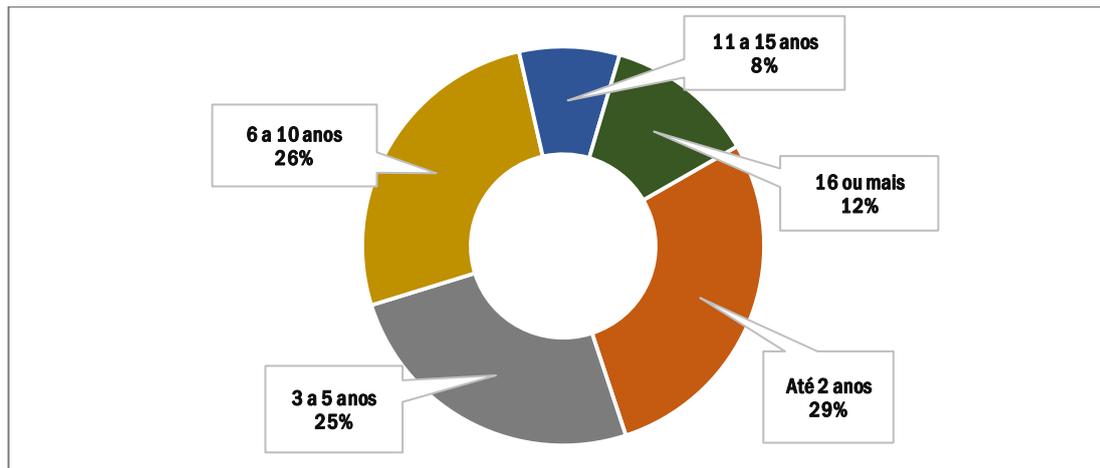


Fonte: SME, 2017. Fotografia: PPA 2017-2020, dezembro.

Verifica-se que os dados apresentados espelham os dados do extrato empresarial no Estado de Mato Grosso, que possui 48% de empresas de Serviços, 38% do Comércio, 13% da Indústria e 1% da Agropecuária (Cadastro SEBRAE de Empresas, 2017). O Gráfico 09 apresenta o tempo de vida do cliente atendido pelo SEBRAE Mato Grosso em 2017.

Planejamento Organizacional e Resultados

Gráfico 09: Tempo de Existência da Empresa Atendida.



Fonte: SME, 2017. Fotografia: PPA 2017-2020, dezembro.

Percebe-se que a maioria dos clientes atendidos possui um negócio com 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.

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 32.

Tabela 32: Indicadores de Resultados Institucionais obtidos pelo SEBRAE Mato Grosso em 2017.

Resultados Institucionais	Definição	Escala	Planejado 2017	Realizado 2017
Índice de efetividade do atendimento		0-10	8,6	8,4
Índice de imagem junto à sociedade	Nota atribuída à imagem do Sebrae pela população em geral	0-10	8,9	8,5
Índice de imagem junto aos pequenos negócios	Nota atribuída pelos empresários de pequenos negócios	0-10	7,9	8,2
Índice de Recomendação do Sebrae (NPS)	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.	%	85,00	82,9%
Taxa de resultados finalísticos alcançados	Mensurado exclusivamente para os projetos de atendimento, é o percentual de Resultados alcançados no período de análise.	%	50	81,8%

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”, conforme mostrado na Tabela 33.

Tabela 33: Indicadores de Desempenho obtidos pelo SEBRAE Mato Grosso em 2017.

Resultados Institucionais	Definição do Indicador	Escala	Planejado 2017	Realizado 2017
Acessos/downloads aos conteúdos do Portal Sebrae	Número de acessos / downloads aos conteúdos disponibilizados no Portal Sebrae.	Acessos/ Downloads	12.000	5.054
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.	0-10	8,4	8,3
Índice de conformidade de auditoria / compliance	Distanciamento de cada Sebrae/UF em relação aos padrões de compliance mínimos estabelecidos.	0-10	6,9	6,6
Índice de Favorabilidade	Média geral de concordância obtida por todos os fatores de avaliação da pesquisa, e reflete uma visão positiva da empresa.	0-100	0,0	7,8
Índice de satisfação dos clientes	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	9,2	9,0
Índice de satisfação dos clientes internos	Índice de satisfação com o serviço prestado pelas unidades aos clientes internos, conforme avaliado pelos colaboradores.	0-10	7,5	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	76	78
Número de Donos de Pequenos Negócios Atendidos	Número de pessoas físicas, classificadas como sócio/proprietário, com vínculo a um pequeno negócio.	Empresas	25.000	32.546
Número de Pequenos Negócios Atendidos	Número de pequenos negócios (inclusive microempreendedores individuais e produtores rurais).	Empresas	32.762	39.077
Número de Microempreendedores Individuais Atendidos	Número de Microempreendedores Individuais que receberam atendimento, presencial ou a distância, realizado pelo SEBRAE ou parceiro.	Empresas	15.884	18.785
Número de Microempresas Atendidas	Número de Microempresas que receberam atendimento, presencial ou a distância realizada.	Empresas	14.450	15.610
Número de Pequenas Empresas Atendidas	Número de Pequenas Empresas que receberam atendimento, presencial ou a distância, realizado pelo SEBRAE ou parceiro.	Empresas	2.428	4.682
Atendimento a Pequenos Negócios com solução de Inovação	Número de Pequenos Negócios (inclusive microempreendedores individuais e produtores rurais) que receberam atendimento com solução específica de inovação, presencial ou a distância realizada.	0 - 1	3.276	5.938
Número de Pequenos Negócios fidelizados	Número de Pequenos Negócios que tenham recebido mais de um atendimento, sendo instrumentos de baixa intensidade contabilizados uma única vez no ano.	0 - 10	9.829	16.438
Número de municípios com políticas públicas implementadas	Número de municípios em que o ambiente de negócios pode ser considerado propício para pequenos negócios, devido à existência de Políticas de Desenvolvimento implantadas.	%	13	2
Número de Potenciais Empreendedores Atendidos	É o número de indivíduos que tiverem 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	51.755	25.081
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	28.000	29.815

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 possui um papel distinto de controle, sempre objetivando preservar os interesses 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 três membros efetivos e três suplentes, eleitos pelo CDE, para mandato de quatro anos consecutivos, sem remuneração, e 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 na qual o apontamento é esclarecido e editado 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 34 apresenta o balanço das atividades da Auditoria Interna do SEBRAE Mato Grosso.

Tabela 34: Balanço das Atividades da Auditoria Interna em 2017.

Atendimento a Órgãos Fiscalizadores	Quantidades de trabalhos previstos	Quantidades de trabalhos realizados	%
Prestação de contas Anual	1	1	100%
Acompanhamento da Auditoria Maciel Auditores S/S	3	3	100%
Acompanhamento a Auditoria da Deloitte – Compliance	1	1	100%
CGU/TCU	1	1	100%
Conselho Fiscal	4	4	100%
Auditoria Interna	3	3	100%

Fonte: Gerência de Auditoria Interna.

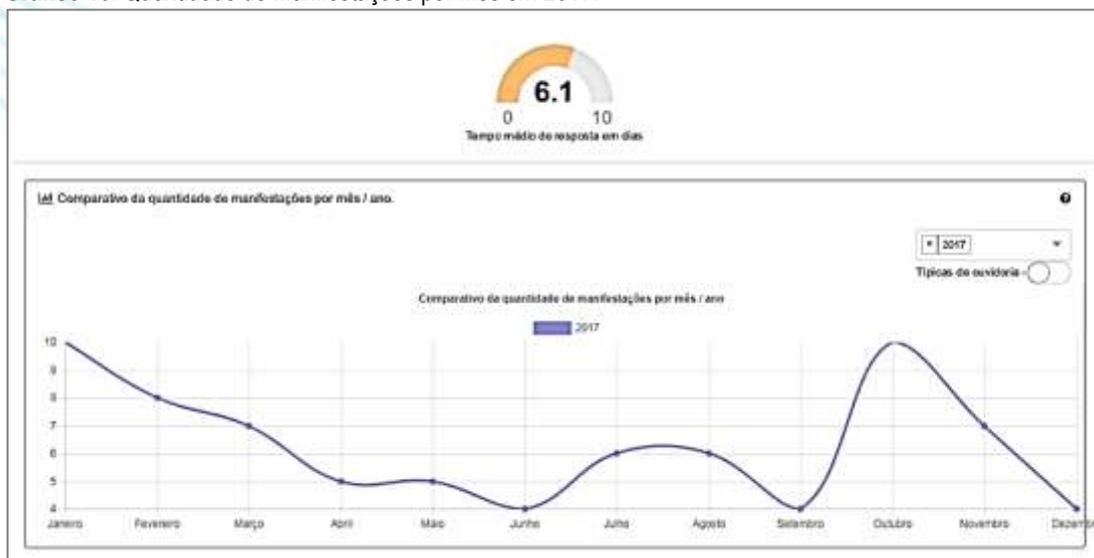
4.4. Atividades de Correição e Apuração de Ilícitos Administrativos

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.

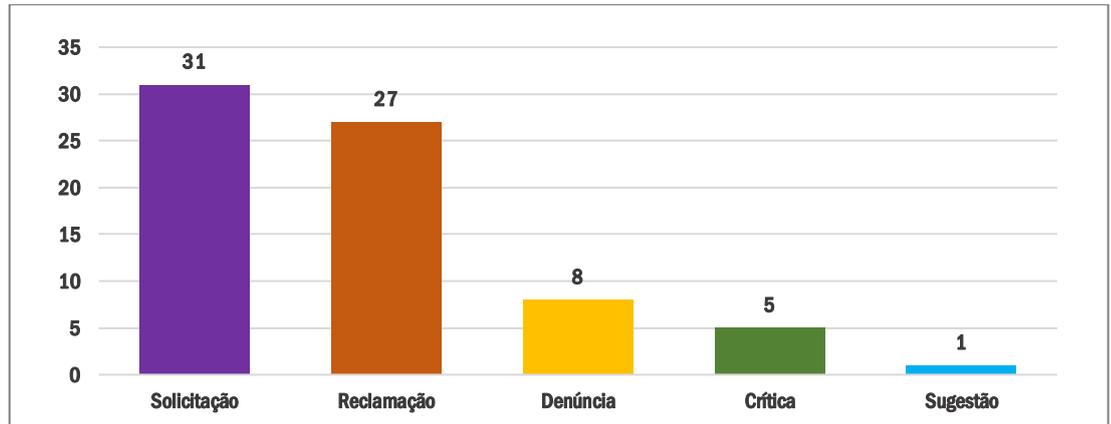
Em 2017, as manifestações, em sua maioria, se referem a solicitação de informação, cujas necessidades foram identificadas e tratadas no SEBRAE Nacional e nos estados. Foram recebidas 72 manifestações de clientes externos e internos, com tempo médio de resposta de 6,1 dias, sendo todas elas concluídas até 31/12/2017. Os Gráficos a seguir apresentam as ocorrências.

Gráfico 10: Quantidade de Manifestações por Mês em 2017.



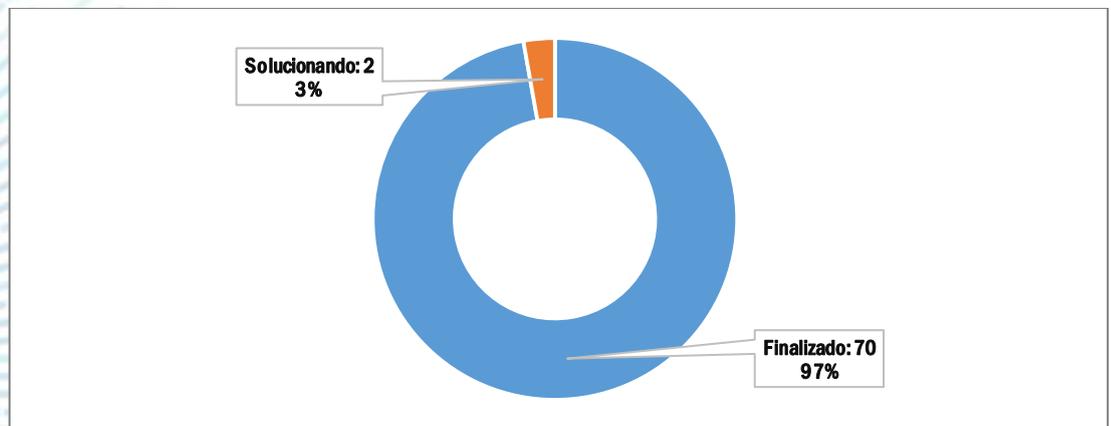
Fonte: Gerência de Auditoria Interna.

Gráfico 11: Quantidade de Manifestações por Natureza em 2017.



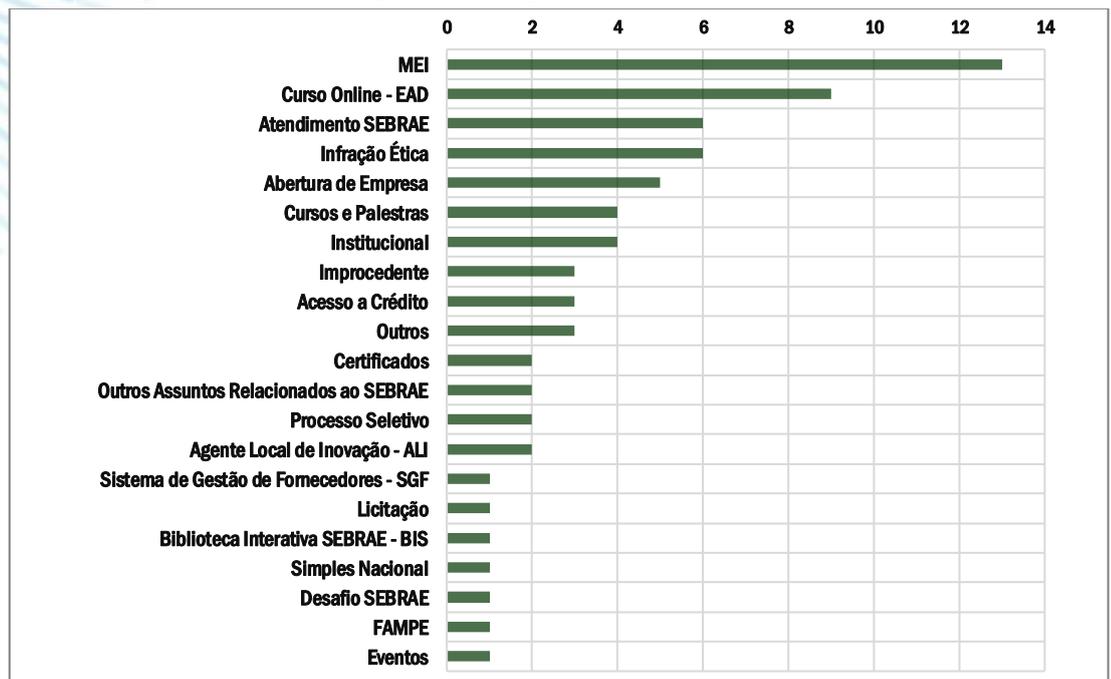
Fonte: Gerência de Auditoria Interna.

Gráfico 12: Quantidade de Manifestações por Status em 2017.



Fonte: Gerência de Auditoria Interna.

Gráfico 13: Quantidade de Manifestações por Tipologia em 2017.



Fonte: Gerência de Auditoria Interna.

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 Políticas Públicas, Gerência de Marketing, Comunicação e Eventos 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 por meio de parecer, sobre as demonstrações financeiras e contábeis, com base nas auditorias realizadas pela empresa licitada pelo Sebrae Nacional, atualmente a Maciel Auditores S/S (Contrato 601/2017) e a Deloitte Touche Tohmatsu Consultores Ltda. (Contrato 76/2015), 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, 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, bem como a remuneração, está apresentada nas Tabelas 35 e 36.

Tabela 35: Composição da Diretoria Executiva do SEBRAE Mato Grosso em 2017.

Nome	Função
José Guilherme Barbosa Ribeiro	Diretor Superintendente
Eliane Ribeiro Chaves	Diretora Técnica
Eneida Maria de Oliveira	Diretora de Administração e Finanças

Fonte: Gerência de Auditoria Interna.

Tabela 36: Remuneração mínima e máxima em 2017.

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 - 1º 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 601/2017 - Maciel Auditores S/S:**

O contrato, oriundo do Pregão Presencial (processo licitatório) 25/2016, possui vigência de 12 meses, podendo ser prorrogado por iguais períodos ou fração até o limite de 60 meses, considerando o período inicial.

Objeto do Contrato: trabalhos de auditoria contábil, com emissão de opinião dos auditores sobre as demonstrações financeiras em período anual, bem como revisões trimestrais, para as 27 unidades estaduais do Sistema Sebrae e o Sebrae Nacional.

Custo Anual: até R\$ 3.449 mil.

Vigência: 13/07/2017 a 13/07/2018

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

O contrato, oriundo do Pregão Presencial (processo licitatório) 02/2015, possui vigência de 12 meses, podendo ser prorrogado por iguais períodos ou fração até o limite de 60 meses, considerando o período inicial.

Objeto do Contrato: 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.

Custo Anual: até R\$ 6.322 mil.

Vigência: 04/03/2017 a 03/03/2018 (3º aditivo)

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 Estadual e Unidades do SEBRAE Nacional.

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

Tabela 37: Despesas Realizadas com Pessoal pelo SEBRAE Mato Grosso em 2017. (R\$)

Descrição das Despesas	Ano	
	2016	2017
1. Pessoal	18.511.352,80	18.368.126,41
1.1. Salários e Proventos	15.479.751,02	15.269.640,19
1.2. 13º Salário	1.278.973,51	1.397.064,53
1.3. Férias	1.752.628,27	1.701.421,69
2. Encargos Sociais	6.031.851,94	6.231.186,95
3. Benefícios Sociais	4.639.142,76	6.207.859,80
TOTAL	29.182.347,50	30.807.173,16

Fonte: Gerência de Finanças.

A Tabela 38 apresenta as despesas variáveis realizadas com pessoal pelo SEBRAE Mato Grosso, considerando gratificações e indenizações.

Tabela 38: Despesas Variáveis Realizadas com Pessoal pelo SEBRAE Mato Grosso em 2017. (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									
2017									
2016									
Servidores de Carreira Vinculados ao Órgão da Unidade									
2017	14.548.515,71		721.124,48		5.153.824,39				20.423.464,58
2016	15.479.751,02		785.748,75		156.551,39				16.422.051,16
Servidores de Carreira SEM VÍNCULO com o Órgão da Unidade									
2017									
2016									
Servidores SEM VÍNCULO com a Administração Pública (exceto temporários)									
2017									
2016									
Servidores Cedidos com Ônus									
2017									
2016									
Servidores com Contrato Temporário									
2017									
2016									

Fonte: Gerência de Finanças.

7.01.03. Gestão de Riscos Relacionados ao Pessoal

Para mitigar riscos relacionados à 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 os colaboradores comprometidos, motivados e com competências voltadas à inovação e obtenção de resultados de forma sustentável” e com a Missão do SEBRAE Mato Grosso “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos nossos clientes e estimular o empreendedorismo, de forma ética e justa”.

O ano de 2017, foi marcado pelo Plano de Desligamento Incentivado – PDI, realizado após 42 anos da fundação do SEBRAE Mato Grosso. O PDI foi uma transação extrajudicial, decorrente da adesão voluntária do empregado, podendo, ao mesmo tempo, acarretar diversas vantagens, tanto para o empregado quanto para o empregador. A adesão era um ato bilateral, pelo qual os envolvidos, por concessões e ônus recíprocos, extinguem obrigações, sendo que o empregado recebe, além das verbas rescisórias, uma série de vantagens que não lhe seriam devidas caso tivesse sido dispensado imotivadamente. No total, 12 colaboradores aderiam ao plano, sendo desligados do quadro a partir de junho de 2017.

Após o PDI, o quadro de pessoal era composto por 207 empregados, sendo 53% de mulheres e 47% de homens, distribuídos em 116 Analista Técnicos e 91 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.

O quadro de empregados em sua maioria é composto por profissionais com ensino superior completo, com 176 empregados e 39 com ensino médio. A Tabela 36 apresenta o grau de escolaridade dos empregados da instituição.

Tabela 39: Grau de Escolaridade dos Empregados do SEBRAE Mato Grosso em 2017.

Categoria / Escolaridade	Total	%
Ensino Médio	31	15%
Superior Completo	176	85%
Total	207	100%

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, por meio 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, por meio das metas de desenvolvimento e de desempenho. O PADI é elaborado com base no plano de trabalho anual da Unidade e nas prioridades estratégicas, negociado entre o empregado e seu superior imediato.

Considerando o PPA e as demandas estratégicas de atuação a Gerência de Desenvolvimento de Seres Humanos elabora um plano anual de capacitação. Em 2017 foram realizadas capacitações presenciais e ofertadas, por meio da Universidade Corporativa, cursos a distância em diversas áreas do conhecimento. Foram ofertados 160 cursos online, sendo os cinco cursos com mais inscrições foram: Treinamento SAS – módulo I: Atendimento básico (118), Código de defesa do consumidor – 2017 (66), Atendimento nota 10 (51), Formalização do pequeno negócio (40), Como vender ideias (37). Ao todo, em 2017 o SEBRAE Mato Grosso realizou cerca de 182 ações educacionais em diversas formas de aquisição do conhecimento, com investimento total de R\$1.079.347,24 para o desenvolvimento de novas competências, tendo em média aplicado em cada empregado 71,96 horas.

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 40 apresenta a composição do quadro de empregados.

Tabela 40: Composição do Quadro de Empregados em 2017.

Categoria	Quantidade	%
Assistente	91	37%
Analista	116	47%
Estagiário	41	17%
Total	248	100%

Fonte: Gerência de Desenvolvimento de Seres Humanos.

7.1.1. Estrutura de Pessoal da Unidade

A Tabela 41 apresenta a estrutura de pessoal do SEBRAE Mato Grosso.

Tabela 41: Estrutura de Pessoal do SEBRAE Mato Grosso em 2017.

Tipologia dos Cargos	Lotação		Ingressos no Exercício	Egressos no Exercício
	Autorizada	Efetiva		
1. Servidores em Cargos Efetivos (1.1 + 1.2)	233	207	44	56
1.1. Membros de Poder e Agentes Políticos	-	-	-	-
1.2. Servidores (1.2.1+1.2.2+1.2.3+1.2.4)	233	207	44	56
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	207	44	56

Fonte: Gerência de Desenvolvimento de Seres Humanos.

A Tabela 42 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 42: Distribuição da Lotação Efetiva dos Empregados em 2017.

Tipologia dos Cargos	Lotação Efetiva	
	Área Meio	Área Fim
1. Servidores em Cargos Efetivos (1.1 + 1.2)	71	136
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	-	-
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)	71	136

Fonte: Gerência de Desenvolvimento de Seres Humanos.

A Tabela 43 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 43: Estrutura de Cargos em Comissão e Funções Gratificadas do SEBRAE Mato Grosso em 2017.

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

Tabela 44: Estrutura de Cargos por Área de Atuação do SEBRAE Mato Grosso em 2017.

Tipologia de Cargos	Assistent e	Áreas Meio				Áreas Fim			
		Analista	Total	%	Assistente	Analista	Total	%	
1. Servidores em cargos efetivos	31	45	76	100	48	83	131	100	
2. Servidores com contratos temporários	-	-	-	-	-	-	-	-	
3. Total de Servidores (1+2)	31	45	76	100	48	83	131	100	

Fonte: Gerência de Desenvolvimento de Seres Humanos.

A Tabela 45 apresenta a estrutura de pessoal considerando a ocupação por faixa etária.

Tabela 45: Composição do Quadro de Empregados por Faixa Etária do SEBRAE Mato Grosso em 2017.

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	23	64	67	32	16	5
2. Colaboradores com contratos temporários	-	-	-	-	-	-
Total	23	64	67	32	16	5

Fonte: Gerência de Desenvolvimento de Seres Humanos.

7.2.1. Gestão do Patrimônio Imobiliário

O patrimônio imobiliário do SEBRAE Mato Grosso é composto de 05 imóveis próprios e 05 imóveis locados e 07 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
 - Escritório Regional Cáceres
 - Escritório Regional Rondonópolis
 - Escritório Regional Tangará da Serra
- **Imóveis Concedidos a Título de Comodato para o SEBRAE**
 - Escritório Regional Lucas do Rio Verde
 - Escritório Regional Confresa
 - Posto de atendimento Colíder
 - Posto de atendimento Nova Mutum
 - Posto de atendimento Primavera do Leste
 - Posto de Atendimento Alto Araguaia
 - Posto de Atendimento Guarantã do Norte

7.2.1.1. Gestão da Frota

A frota de veículos é composta de 33 veículos, sendo que 18 veículos são próprios e 15 veículos locados. O gerenciamento eficaz da frota do SEBRAE Mato Grosso é realizado pela Gerência de Administração, que tem como princípio básico o controle e a redução dos custos operacionais dos veículos, diminuindo assim os custos com a manutenção, obedecendo as instruções de manutenção indicadas pelos fabricantes. 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 2017 estão apresentados na Tabela 46.

Tabela 46: Despesas de Manutenção da Frota do SEBRAE Mato Grosso em 2017 (R\$).

Item de Despesa	Valor
Manutenção Automotiva	40.617,07
Seguro Veicular	26.210,82
Licenciamento e Seguro DPVAT	3.503,82
Despesa com Combustível (Próprio e Locado)	71.911,89
Despesa com Locação de Veículos	646.257,69
Total de Despesas	788.501,29

Fonte: Gerência de Administração.

A Tabela 47 apresenta a distribuição dos veículos locados nas unidades do SEBRAE em Mato Grosso em 2017.

Tabela 47: Distribuição dos veículos nas unidades do SEBRAE Mato Grosso em 2017.

Unidade	Veículo Próprio	Veículo Locado	TOTAL
SEDE	11	-	11
Centro SEBRAE de Sustentabilidade - CSS	-	1	1
Centro de Eventos do Pantanal - CEP	3	-	3
Escritório Regional de Alta Floresta	1	1	2
Escritório Regional de Barra do Garças	1	1	2
Escritório Regional de Cáceres	1	1	2
Posto de Atendimento de Primavera do Leste	1	-	1
Posto de Atendimento de Sorriso	1	-	1
Posto de Atendimento de Colíder	-	1	1
Escritório Regional de Confresa	-	1	1
Escritório Regional de Juína	-	1	1
Escritório Regional de Lucas do r. Verde	-	1	1
Posto de Atendimento de Nova mutum	-	1	1
Escritório Regional de Rondonópolis	-	2	2
Escritório Regional de Sinop	-	2	2
Escritório Regional de Tangará da Serra	-	2	2
TOTAL	18	15	33

Fonte: Gerência de Administração.

7.2.2. Informações sobre Imóveis Locados de Terceiros

A Tabela 48 apresenta as informações sobre os imóveis locados de terceiros pelo SEBRAE Mato Grosso no ano de 2017.

Tabela 48: Imóveis Locados de Terceiros.

Estrutura de Atendimento	Cidade
Escritório Regional de Sinop	Sinop
Escritório Regional de Juína	Juína
Escritório Regional de Alta Floresta	Alta Floresta
Escritório Regional de Barra do Garças	Barra do Garças
Posto de Atendimento de Sorriso	Sorriso

Fonte: Gerência de Administração.

7.3. Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação

A gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) do SEBRAE Mato Grosso é realizada por meio da equipe do Núcleo de Tecnologia de Informação e Comunicação e pelo Núcleo de Gestão do Conhecimento e Processos. Atua fortemente com foco no planejamento e gestão dos recursos tecnológicos da empresa diversos segmentos do negócio, desde os Serviços de TIC, Engenharia de Software, Governança da TIC, Gerenciamento dos Projetos, Comunicação de dados, Segurança dos Dados, Processos de TIC, Conectividade e Gestão dos Ativos de TIC.

Em 2017 houve avanços nas entregas e resultados alcançados por ambas as equipes, como por exemplo a automação do processo de solicitação de abertura de eventos educacionais, da implantação do sistema integrado de avaliação das soluções, da modernização da intranet colaborativa, e na revisão da política de segurança da informação. A Tabela 49 apresenta as principais ações realizadas em TIC no SEBRAE Mato Grosso em 2017.

Tabela 49: Ações Realizadas em TIC no SEBRAE Mato Grosso em 2017.

Área	Descrição
Ativo	Aquisição de novos computadores para suprir os equipamentos obsoletos, defeituosos e com baixa de patrimônio.
Ativo	Distribuição de novos computadores para as Unidades de Negócios e aos Escritórios Regionais de Atendimento.
Engenharia	Licitação para aquisição e implantação da nova solução de intranet do SEBRAE Mato Grosso.
Engenharia	Modernização de ambiente de TIC nos Escritórios Regionais (melhoria do acesso à internet e sistemas corporativos).
Engenharia	Implementação de novos relatórios e indicadores no Sistema Hórus (<i>Business Intelligence</i>).
Engenharia	Apoio na especificação de necessidades de TIC no projeto de implantação da usina fotovoltaica do CEP.
Engenharia	Apoio na especificação de necessidades de TIC no projeto da nova sede da agência Sebrae em Lucas do Rio Verde.
Gestão	Implantação da solução Service Manager (parte integrante do System Center – Ferramenta para abertura e acompanhamento de chamados abertos ao Service Desk do NTIC).
Gestão	Reuniões de monitoramento entre o Núcleo de Tecnologia de Informação e Comunicação e o Núcleo de Gestão do Conhecimento e Processos.
Gestão	Reunião de alinhamento estratégico entre o Núcleo de Tecnologia de Informação e Comunicação e a Diretoria Executiva do SEBRAE Mato Grosso
Gestão	Acompanhamento dos chamados e solicitações de suporte dos usuários, por equipe, por demanda, tempo de resposta, entre outros indicadores.
Gestão	Participação de encontros nacionais das gerências e núcleos de TIC do Sistema SEBRAE assim como da reunião dos dirigentes de administração e finanças.
Segurança	Atuação do NTIC junto ao NSIC (Núcleo de Segurança da Informação e Comunicação) do SEBRAE Nacional na investigação de incidentes de segurança da informação detectados no SEBRAE Mato Grosso.
Segurança	Apoio do NTIC (Núcleo de Tecnologia da Informação e Comunicação) na revisão da PSIC (Política de Segurança da Informação e Comunicação) do SEBRAE Mato Grosso.
Serviço	Uso da solução de videoconferência como plataforma de atendimento junto ao público do SEBRAE, bem como para uso interno em reuniões. Apoio aos colaboradores na operação durante realização de eventos via videoconferência.
Serviço	Implantação do Workplace (by Facebook), comunidade social dos colaboradores do Sistema SEBRAE, permitindo uma maior integração, comunicação, velocidade da informação e produtividade do SEBRAE.
Serviço	Modelagem e seleção dos macroprocessos prioritários com gargalos de atualização, seja em rotina e/ou automação.
Serviço	Mapeamento dos macroprocessos de negócios, de gestão e de estratégia do SEBRAE Mato Grosso a fim de melhorá-los e/ou automatizá-los.
Serviço	Atuação nos eventos do SEBRAE Mato Grosso na operacionalização da solução de acesso à internet via wireless implantada no CEP.
Serviço	Atuação nos eventos do SEBRAE Mato Grosso na operacionalização da solução credenciamento de visitantes.
Suporte	Suporte TIC no projeto de digitalização do acervo documental e dos processos (Junta Digital) em convênio celebrado com a Junta Comercial do Estado de Mato Grosso – JUCEMAT.
Suporte	Suporte durante o projeto de melhoria e revisão dos processos de utilização do Sistema ERP (CorporeRM).
Suporte	Apoio aos usuários em atendimento diários via Service Desk.
Suporte	Capacitação de colaboradores na plataforma CorporeRM para comprometimento financeiro: lançamento e contratos.

Fonte: Gerência de Inteligência Estratégica.

Destaca-se que no mês de junho de 2017 houve um divisor de águas na forma como os colaboradores do SEBRAE Mato Grosso comunicam entre si e/ou com seus fornecedores e clientes. Foi atualizada a solução de videoconferência permitindo um maior uso e gestão da solução, instituindo uma governança e formalizando o processo de uso. Com este trabalho foi

possível superar a distância geográfica entre as diversas cidades, onde os nossos clientes precisam de um atendimento virtual, sem que para isso necessitasse se deslocar até a sede e/ou unidade mais próxima. Neste ano foram realizadas reuniões virtuais em diversas cidades do Mato Grosso e do Brasil tais como Alta Floresta, Alto Araguaia, Barra do Garças, Belo Horizonte, Cáceres, Campo Grande, Campinas, Colíder, Confresa, Florianópolis, Guarantã do Norte, Jaraguá do Sul, Juína, Lucas do Rio Verde, Nova Mutum, Primavera do Leste, Rondonópolis, São Paulo, Sinop, Sorriso e Tangará da Serra, os quais totalizaram 111 videoconferências com diversas finalidades, conforme apresentada na Tabela 50.

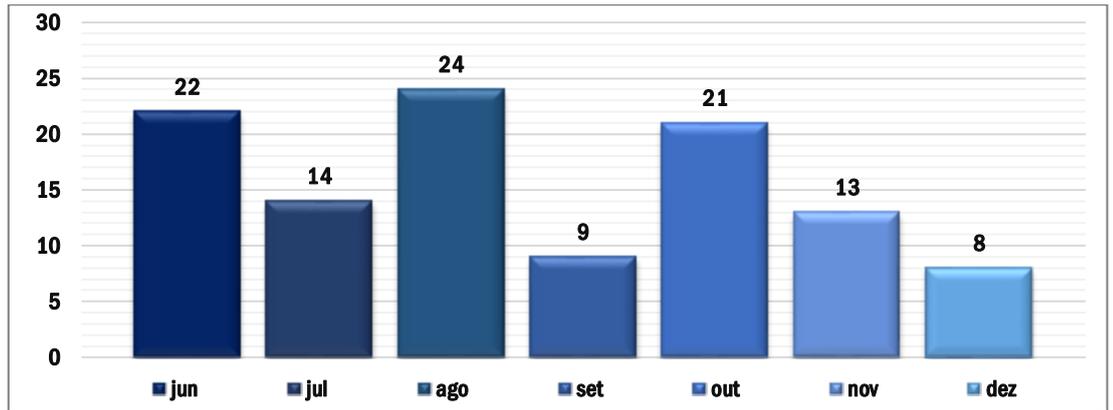
Tabela 50: Videoconferências realizadas pelo SEBRAE Mato Grosso, a partir de junho de 2017.

Finalidade da Videoconferência	Quantidade	%
1.Processos Seletivos	11	10%
2.Orientação Psicológicas	27	24%
3.Palestras	3	3%
4.Reuniões	57	51%
5.Mentorias de Startups	6	5%
6.Integração de Estagiários	2	2%
7.Repasses	3	3%
8.Oficinas	1	1%
9.Workshops	1	1%
TOTAL	111	100%

Fonte: Gerência de Inteligência Estratégica.

A realização de processos seletivos por meio de videoconferências proporcionou mais conforto as pessoas pois não foi necessário deslocar nenhum colaborador para realização das entrevistas e seus procedimentos. Com isto, na semana de 06-09 de junho foram realizados processos seletivos nas cidades de Alta Floresta, Barra do Garças, Primavera do Leste, Sinop e Tangará da Serra. Os números expressam uma mudança na cultura organizacional para com uso desta tecnologia, sendo, que a duração média de cada evento foi de 1h40min, tendo o tempo total de uso de 185h. O Gráfico 14 apresenta a distribuição das videoconferências por mês.

Gráfico 14: Distribuição das Videoconferências realizadas pelo SEBRAE Mato Grosso, por mês.



Fonte: Gerência de Inteligência Estratégica.

7.3.1. Principais Sistemas de Informações

Tabela 51: Principais Sistemas de Informações utilizados pelo SEBRAE Mato Grosso em 2017.

Sistema	Funcionalidade	Fornecedor	Unidade	Gestor Responsável	Criticidade Atual
BPMS	Sistema de BPMS (Business Process Management System) utilizado para gerir e automatizar processos.	GEOI2	NGCP	Silvair Frazão	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 SA	NGOC	Vagner Duarte e Mileno Alencar	Alta
Intranet VIVA Intra	Sistema utilizado como Intranet do Sebrae/MT	VIVA Web	NGCP	Silvair Frazão	Alta
Geoconnector	Sistema utilizado como sistema de credenciamento, abertura de eventos educacionais, e-commerce, entre outros módulos	GEOI2	NGCP	Silvair Frazão	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.	SOFTLINE	NTIC	Edvando Silva	Alta
Microsoft Select Plus	Licenças de Softwares da Microsoft (Office, Windows Cliente, Windows Server)	BRASOFTWARE INFORMATICA	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	BRASOFTWARE INFORMATICA	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	BRASOFTWARE INFORMATICA	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.	ISH TECNOLOGIA	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
SAS	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 EndPointProtect	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
FORCEPOINT	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 INFORMATICA	NTIC	Edvando Silva	Baixa

Fonte: Gerência Inteligência Estratégica.

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>

A instituição tem como prática declarar Relatório de Sustentabilidade de acordo com os indicadores de sustentabilidade Global Reporting Initiative (GRI), indicadores internacionais que remetem a práticas corporativa de sustentabilidade e compromisso social. Integrando seus resultados de desempenho com todas as equipes em atividades e declarando este resultado junto aos Pacto Global.

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.

O Programa de Gestão Sustentável do Sebrae em Mato Grosso é um instrumento de melhoria de processos e minimização de impactos causados pelas atividades desenvolvidas pela empresa. Seu planejamento e execução baseiam-se nos objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) e princípios do Pacto Global, propiciando às empresas, padrões de produção e consumo mais competitivos e sustentáveis. O PGS 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.

Foram realizados 80 monitoramentos no ano de 2017, 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. A média geral alcançada pelas equipes foi de 93,76%, demonstrando que os colaboradores internalizaram os conceitos e práticas sustentáveis. 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. Sobre os eventos de grande público, as emissões provenientes destas atividades de eventos foram quantificadas, inventariadas e compensadas, por meio da compensação de crédito carbono.

Ainda sobre o PGS, anualmente é estabelecido um mapa de responsabilidade com todos os Gerentes e Gestores responsáveis pelas metas estabelecidas como prioritárias para o PGS 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. 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](https://intranet.mt.sebrae.com.br/geoconnector/uploads/usuario/Cartilha%20Programa%20de%20Gest%C3%A3o%20Sustent%C3%A1vel%2015x21cm%20fechado.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 esta oficina integra a grade de conteúdo de nivelamento de informações para a programa de fornecedores.

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 práticas negativas de: trabalho infantil, discriminação, trabalho forçado ou análogo ao escravo, direitos indígenas, práticas de segurança. Para os fornecedores é oferecido um programa específico para seu acompanhamento de qualidade e capacitação do Programa de Gestão Sustentável. Ressalta-se que em 2017 não houve relato de não conformidade com leis e regulamentos ambientais.

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 2017 o SEBRAE Mato Grosso não teve nenhuma determinação ou recomendação do TCU.

Tabela 52: Determinação ou Recomendação do TCU no ano de 2017.

Caracterização da determinação do TCU				
Processo	Acórdão	Item	Comunicação Expedida	Data da ciência
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

Controles internos do Sebrae/MT em nível de entidade são existentes, porem com oportunidade de aprimoramento.

Recomendação: 1. Avaliar a convivência e a oportunidade de adotar as seguintes medidas:

- a) Aprimorar o código de ética do Sebrae/MT, incluindo regras formais sobre recebimento ou oferecimento de brindes, presentes, hospitalidade, patrocínio e doações;
- b) Elaborar plano de trabalho da comissão ética e protocolos de investigação para conduzir e documentar investigações de violação das normas éticas;
- c) Promover medidas educativas quando a valores éticos expressando no Código de Ética, com o intuito de aprimorar o grau de aderência desses valores com os de seus colaboradores;
- d) Estabelecer um conjunto de indicadores (por exemplo, índice de treinamentos concluídos, resultados das atividades de monitoramento, problemas de violações relatados, etc.) para identificar problemas e tendências relacionados às normas de conduta da organização;

Prazo: Junho de 2018.

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

No exercício de 2017 o SEBRAE Mato Grosso não aconteceu nenhum dano ao Erário, conforme Tabela 53.

Tabela 53: Medidas Adotadas de Apuração de Responsabilidade por Danos ao Erário.

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

Competitividade, Sustentabilidade, Empreendedorismo e Excelência Gestão

As escolhas do SEBRAE Mato Grosso para o ano 2017 foram condizentes com sua trajetória nestes mais de 40 anos de atuação e mostraram-se, mais uma vez mais, revigoradas diante dos desafios impostos pelas conjunturas externas, sejam elas políticas, econômicas ambientais e sociais. E ao concluir este relatório de prestação de contas, que permite um olhar sistêmico e ao mesmo tempo detalhado de todas as atividades realizadas, honrosamente conclui-se que cumprimos nosso papel: trabalhamos pelo empreendedorismo sustentável e competitivo dos pequenos negócios em Mato Grosso, proporcionando ganhos efetivos aos nossos clientes, que aqui chamamos de resultados.

No olhar da sustentabilidade, conquistamos importantes reconhecimentos com o prêmio do Centro Sebrae de sustentabilidade, nas categorias de GBC Zero Energy, da GBC Brasil e Benchmarking Brasil, do Instituto Mais. Neste caminho, desdobramos os conceitos para uma nova frente de trabalho e fincamos em nossa área técnica a bandeira da energia solar para pequenos negócios, atendendo às tendências de mercado e demandas por orientações e implantações de mini usinas solares. Este novo serviço certamente coloca o Sebrae Mato Grosso como uma instituição que mantém o alto nível de percepção e iniciativas para a inovação, alinhada à maior lucratividade das empresas.

Um outro eixo destacado do foco de atuação e fundamental para a vida das empresas, a orientação para finanças teve atuação intensa junto aos parceiros do setor financeiro, e possibilitou realizar mais de quatro mil atendimentos a clientes, interessados em obter informações sobre crédito e gestão financeira dos negócios.

Alinhados às demandas por informações estratégicas de mercado, foram organizadas e disponibilizadas informações para clientes e instituições por meio de perfis, infográficos e sites, que inegavelmente contribuem para o avanço das performances estratégicas e inteligentes dos pequenos negócios, no âmbito da competitividade local, nacional e internacional, reforçando assim a visão que perseguimos de ser a instituição que acredita e visualiza o poder das pequenas empresas locais, de serem competitivas globalmente.

E por fim, o êxito da gestão interna, focada na valorização das pessoas e no incentivo da formação pelo conhecimento de alta performance, focou no entendimento e práticas de Compliance, por ser um dos componentes fundamentais da sustentabilidade e da ética, valores vitais de nossa organização, com os quais vimos obtendo ganhos exponenciais, em reconhecimento de imagem junto à sociedade e formando pessoas para o País que desejamos.

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

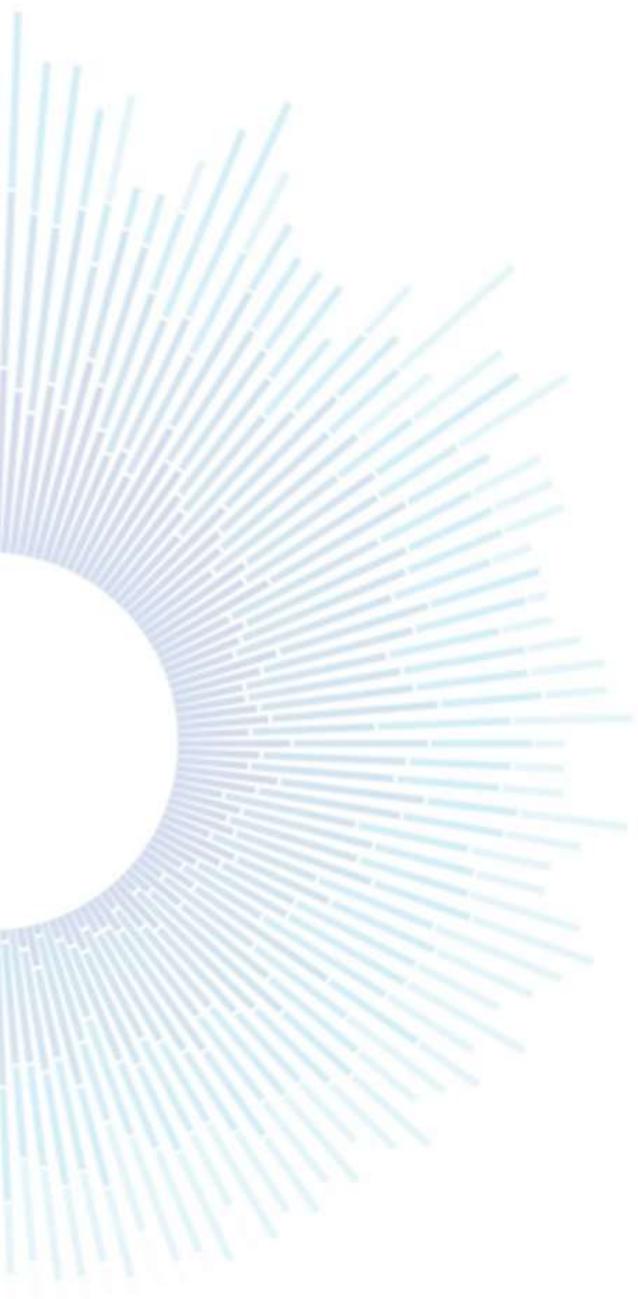
www.mt.sebrae.com.br

11. Anexos e Apêndices

11.1. Parecer ou Relatório da Unidade de Auditoria Interna



11.2. Parecer do Colegiado



PARECER DO CONSELHO FISCAL

O Conselho Fiscal do SEBRAE/MT, com base nas atribuições legais e regulamentares, prevista no item III do artigo 15º de seu Estatuto e no Regimento Interno Capítulo I Artigo 3º Inciso III, em reunião realizada no dia 22/02/2018, as 09:00 horas, procedeu a análise da documentação que compõe a prestação de Contas do SEBRAE/MT relativa ao ano de **2017**, a saber:

- 1- Relatório da Auditoria Externa - Outubro a Dezembro/2017;
- 2- Balancete de Verificação Consolidado de Janeiro a Dezembro/2017.
- 3- Demonstrações Financeiras do Exercício de 2017.
- 4- Opinião da Auditoria Independente Sobre as Demonstrações Financeiras de 2017.
- 5- Relatório de Gestão ano de 2017.

Após a análise da prestação de Contas relativas ao ano de 2017, o Conselho considerou que os demonstrativos representam adequadamente a posição patrimonial e financeira do SEBRAE/MT e recomenda a sua aprovação, sem ressalvas, ao Conselho Deliberativo do SEBRAE/MT.

Cuiabá-MT, 22 de Fevereiro de 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO
FERNANDO TADEU DE MIRANDA BORGES _____

BANCO DO BRASIL

RAFAEL ALESSI _____

FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAI CUIABÁ

ALBERTO MENACHO CUELLAR _____

RESOLUÇÃO DO CONSELHO DELIBERATIVO DO SEBRAE/MT

RES. CDE Nº 002/2018 -

O Conselho Deliberativo do SEBRAE/MT, no uso de suas atribuições legais e regulamentares, com base no Artigo 13, inciso XI do Estatuto Social, RESOLVE:

Art. 1º - Aprovar a Prestação de Contas do SEBRAE de Mato Grosso, referente ao exercício de 2017;
Art. 2º - Esta Resolução entra em vigor a partir desta data.

Cuiabá-MT, 28 de fevereiro de 2018.

HERMES MARTINS DA CUNHA

Presidente do Conselho Deliberativo

Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado de Mato Grosso

Banco da Amazônia S.A.

Banco do Brasil S.A.

Federação das Indústrias no Estado de Mato Grosso

Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Mato Grosso.

Federação do Comércio, Bens, Serviços e Turismo do Estado de Mato Grosso

Secretaria de Planejamento do Estado de Mato Grosso

SEBRAE Nacional

11.4. Relatório de Auditoria Independente


**RELATÓRIO DO AUDITOR INDEPENDENTE SOBRE AS
DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS**

Ao
Conselho Deliberativo Estadual e aos Administradores do
Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Mato Grosso –
SEBRAE- MT
Cuiabá – MT

Opinião

Examinamos as demonstrações financeiras do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Mato Grosso – SEBRAE- MT (Entidade), que compreendem o balanço patrimonial, financeiro e orçamentário em 31 de dezembro de 2017 e as respectivas demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, bem como as correspondentes notas explicativas, compreendendo as políticas contábeis significativas e outras informações elucidativas.

Em nossa opinião, as demonstrações financeiras acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Mato Grosso – SEBRAE- MT em 31 de dezembro de 2017, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

Base para opinião

Nossa auditoria foi conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Nossas responsabilidades, em conformidade com tais normas, estão descritas na seção a seguir intitulada "Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras". Somos independentes em relação à Entidade, de acordo com os princípios éticos relevantes previstos no Código de Ética Profissional do Contador e nas normas profissionais emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade, e cumprimos com as demais responsabilidades éticas de acordo com essas normas.

Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião.



www.macielauditores.com.br
cp@macielauditores.com.br



Outros assuntos

Os valores correspondentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2016, apresentados para fins de comparabilidade, foram anteriormente auditados por outros auditores independentes que emitiram relatório datado de 06 de fevereiro de 2017 sem modificação de opinião.

Responsabilidades da administração e da governança pelas demonstrações financeiras

A administração é responsável pela elaboração e adequada apresentação das demonstrações financeiras de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração de demonstrações financeiras livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

Na elaboração das demonstrações financeiras, a administração é responsável pela avaliação da capacidade de a Entidade continuar operando, divulgando, quando aplicável, os assuntos relacionados com a sua continuidade operacional e o uso dessa base contábil na elaboração das demonstrações financeiras, a não ser que a administração pretenda liquidar a Entidade ou cessar suas operações, ou não tenha nenhuma alternativa realista para evitar o encerramento das operações.

Os responsáveis pela governança da Entidade são aqueles com responsabilidade pela supervisão do processo de elaboração das demonstrações financeiras.

Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras

Nossos objetivos são obter segurança razoável de que as demonstrações financeiras, tomadas em conjunto, estão livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro, e emitir relatório de auditoria contendo nossa opinião. Segurança razoável é um alto nível de segurança, mas não uma garantia de que a auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria sempre detectam as eventuais distorções relevantes existentes. As distorções podem ser decorrentes de fraude ou erro e são consideradas relevantes quando, individualmente ou em conjunto, possam influenciar, dentro de uma perspectiva razoável, as decisões econômicas dos usuários tomadas com base nas referidas demonstrações

18 15



www.macielauditores.com.br
contato@macielauditores.com.br



financeiras.

Como parte da auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria, exercemos julgamento profissional e mantemos ceticismo profissional ao longo da auditoria. Além disso:

- Identificamos e avaliamos os riscos de distorção relevante nas demonstrações financeiras, independentemente se causada por fraude ou erro, planejamos e executamos procedimentos de auditoria em resposta a tais riscos, bem como obtemos evidência de auditoria apropriada e suficiente para fundamentar nossa opinião. O risco de não detecção de distorção relevante resultante de fraude é maior do que o proveniente de erro, já que a fraude pode envolver o ato de burlar os controles internos, conluio, falsificação, omissão ou representações falsas intencionais.
- Obtemos entendimento dos controles internos relevantes para a auditoria para planejarmos procedimentos de auditoria apropriados às circunstâncias, mas, não, com o objetivo de expressarmos opinião sobre a eficácia dos controles internos da Entidade.
- Avaliamos a adequação das políticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis e respectivas divulgações feitas pela administração.
- Concluímos sobre a adequação do uso, pela administração, da base contábil de continuidade operacional e, com base nas evidências de auditoria obtidas, se existe incerteza relevante em relação a eventos ou condições que possam levantar dúvida significativa em relação à capacidade de continuidade operacional da Entidade. Se concluímos que existe incerteza relevante, devemos chamar atenção em nosso relatório de auditoria para as respectivas divulgações nas demonstrações financeiras ou incluir modificação em nossa opinião, se as divulgações forem inadequadas. Nossas conclusões estão fundamentadas nas evidências de auditoria obtidas até a data de nosso relatório. Todavia, eventos ou condições futuras podem levar a Entidade a não mais se manter em continuidade operacional.
- Avaliamos a apresentação geral, a estrutura e o conteúdo das demonstrações financeiras, inclusive as divulgações e se as demonstrações financeiras representam as correspondentes transações e os eventos de maneira compatível com o objetivo de apresentação adequada.

38



www.macielauditores.com.br
contato@macielauditores.com.br



Comunicamo-nos com a administração a respeito, entre outros aspectos, do alcance planejado, da época da auditoria e das constatações significativas de auditoria, inclusive as eventuais deficiências significativas nos controles internos que identificamos durante nossos trabalhos.

São Paulo, 31 de janeiro de 2018


MACIEL AUDITORES S/S
2CRC RS 5.460/O-0 - T - SP
ROGER MACIEL DE OLIVEIRA
1CRC/RS 71.505/O-3 - 'T' -SP
Responsável Técnico


LUCIANO GOMES DOS SANTOS
1CRC RS 059.628/O-2 - S - SP
Responsável Técnico



www.macielauditores.com.br

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 54: 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 - FIEMT	Presidente	15/01/2015	31/12/2018
Edgar Teodoro Borges	Federação das Indústrias no Estado de MT - FIEMT	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
Normando Corral	Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de MT - FAMATO	Presidente	26/04/2017	31/12/2018
Francisco Olavo Pugliesi de Castro	Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de MT - FAMATO	1º vice-presidente	29/03/2017	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
Anildo Cesário Corrêa	Secretaria de Planejamento e Coordenação Geral do Estado e MT - SEPLAN/MT	Secretário adjunto de Informações Socioeconômicas, Geográficas e de Indicadores	22/02/2017	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
Myrian Thereza de Moura Serra	Universidade Federal de Mato Grosso - UFMT	Reitora	24/10/2016	31/12/2018
Evandro Aparecido Soares da Silva	Universidade Federal de Mato Grosso - UFMT	Vice-Reitor	24/10/2016	31/12/2018
Lélia Abadio Rocha Brun	Faculdade de Tecnologia SENAI Cuiabá	Presidente do Conselho Superior	15/01/2015	31/12/2018
Rubens de Oliveira	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 55: 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
Rafael Alessi	Banco do Brasil	Gerente de Negócios	14/06/2017	31/12/2018
Alberto Menacho Cuellar	Faculdade de Tecnologia Senai Cuiabá	Gerente de Educação e Tecnologia	14/12/2016	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

Fonte: Gerência Auditoria Interna.

Diretoria Executiva

Período da Gestão 01.01.2015 a 31.12.2018

Tabela 56: 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	31/05/2017
Eliane Ribeiro Chaves	SEBRAE/MT	Diretor	31/05/2017	31.12.2018
Eneida Maria de Oliveira	SEBRAE/MT	Diretor	14.01.2011	31.12.2018

Fonte: Gerência Auditoria Interna.



ALTA FLORESTA
Rua A, nº. 101 - Setor A
Centro - Alta Floresta/MT - CEP 78580-000
Fone: (66) 3521-4313
altafloresta@mt.sebrae.com.br

BARRA DO GARÇAS
Rua Goiás, nº. 612
Centro - Barra do Garças/MT - CEP 78600-000
Fone: (66) 3402-4200
barra@mt.sebrae.com.br

CONFRESA
Av. Centro Oeste, nº. 727
Vila Nova - Confresa/MT - CEP 78652-000
Fone: (66) 3564-2450
confresa@mt.sebrae.com.br

GUARANTÃ DO NORTE
Avenida Jatobá, 735, Centro – Anexo a ACEG
Guarantã do Norte – CEP: 78520-0000
(66) 3552-3717

JUÍNA
Av. Nove de Maio, quadra 02, lote 13, Módulo 1,
Centro - Juína/MT - CEP 78320-000
Fone: (66) 3566-3421
juina@mt.sebrae.com.br

NOVA MUTUM
Av. das Araras, nº. 99 W
Nova Mutum/MT CEP 78450-000
Fone: (65) 3308-4491
novamutum@mt.sebrae.com.br

RONDONÓPOLIS
Av. Cuiabá, n.º 560
Centro - Rondonópolis/MT - CEP 78700-090
Fone: (66) 3427-2850
rondonopolis@mt.sebrae.com.br

SINOP
Av. Júlio Campos, 1.441 - (Ed. Menzel Center)
Centro - Sinop/MT - CEP 78550-202
Fone/Fax: (66) 3520-1800
sinop@mt.sebrae.com.br

CENTRO DE EVENTOS DO PANTANAL
Av. Bernardo Antônio de Oliveira Neto, s/nº
Jardim Santa Marta - Cuiabá/MT - CEP 78043-903
Fone: (65) 3318-1600 / Fax: (65) 3318-1614
eventospantanal@mt.sebrae.com.br
www.eventospantanal.com.br

ALTO ARAGUAIA
Rua 12 de Outubro, s/n , esquina com a Rua Silvio José de
Castro Maia, Praça do Boiadeiro
Alto Araguaia – MT – CEP: 78780-000
(66) 3481-3831

CÁCERES
Av. Brasil, 402
Jardim Celeste - Cáceres/MT - CEP 78200-000
Fone/Fax: (65) 3211-8700
caceres@mt.sebrae.com.br

COLÍDER
Av. Tancredo Neves, nº. 27
Colider/MT - CEP 78500-000
Fone: (66) 3541-4639
colider@mt.sebrae.com.br

CUIABÁ - SEDE
Av. Historiador Rubens de Mendonça,
nº. 3.999 - CPA
Cuiabá/MT - CEP 78049-939
Fone: (65) 3648-1222

LUCAS DO RIO VERDE
Av. São Paulo, nº. 160 S
Lucas do Rio Verde/MT - CEP 78455-000
Fone: (65) 3548-2450
lucasdorioroverde@mt.sebrae.com.br

PRIMAVERA DO LESTE
Av. Porto Alegre, nº. 1.737
Cidade Primavera II – Primavera do Leste/MT – CEP 78850-000
Fone: (66) 3497-3535
primavera@mt.sebrae.com.br

SORRISO
Rua Tenente Lira, nº. 230
Centro Norte - CEP 78890-000
Fone: (66) 3544-5269
sorriso@mt.sebrae.com.br

TANGARÁ DA SERRA
Rua Antônio Hortolani, nº. 91 N
Jardim Paraíso - Tangará da Serra/MT - CEP 78300-000
Fone: (65) 3311-7400
tangara@mt.sebrae.com.br

CENTRO SEBRAE DE SUSTENTABILIDADE
Rua 5, nº. 144 – Centro Político Administrativo
Cuiabá/MT - CEP: 78049-035
Fone: (65) 3648-5280
sustentabilidade@mt.sebrae.com.br
www.sustentabilidade.sebrae.com.br





SEBRAE

Mato Grosso

Av. Historiador Rubens de Mendonça

Nº 3999 / CPA – Cuiabá / Mato Grosso

CEP 78.049-939

0800 570 0800

www.mt.sebrae.com.br

planejamento@mt.sebrae.com.br

