



# **Relatório de Gestão**

## **do**

# **Exercício de 2016**

**Maio/2017**

**SEBRAE**

*Serviço de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas  
do Estado de Pernambuco*

*Rua Tabaiaras, 360 - Ilha do Retiro  
CEP 50750-230 - Recife/PE - Brasil  
CNPJ: 09.829.524/0001-64*

*Tel: 55. 81. 2101.8400  
Fax: 55. 81. 2101.8500  
0800 570 0800  
[www.pe.sebrae.com.br](http://www.pe.sebrae.com.br)*

UNIDADE DE NEGÓCIOS: MATA SUL: 81. 3518.2323 • AGRESTE CENTRAL E SETENTRIONAL 81. 2103.8400 • AGRESTE MERIDIONAL: 87. 3762.1752  
SERTÃO CENTRAL, MOXOTÓ, PAJEÚ E ITAPARICA: 87. 3831.2496 • SERTÃO DO ARARIPE: 87. 3873.1708 • SERTÃO DO SÃO FRANCISCO: 87.2101.8900



## **Conselho Deliberativo Estadual**

### **Presidente**

Josias Silva de Albuquerque

### **Diretoria Executiva**

#### **Diretor Superintendente**

José Oswaldo de Barros Lima Ramos

#### **Diretora Técnica**

Ana Cláudia Dias Rocha

#### **Diretora de Administração e Finanças**

Adriana Tavares Côrte Real Kruppa

#### **SEBRAE**

*Serviço de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas  
do Estado de Pernambuco*

*Rua Tabaiaras, 360 - Ilha do Retiro  
CEP 50750-230 - Recife/PE - Brasil  
CNPJ: 09.829.524/0001-64*

*Tel: 55. 81. 2101.8400  
Fax: 55. 81. 2101.8500  
0800 570 0800  
[www.pe.sebrae.com.br](http://www.pe.sebrae.com.br)*

UNIDADE DE NEGÓCIOS: MATA SUL: 81. 3518.2323 • AGRESTE CENTRAL E SETENTRIONAL: 81. 2103.8400 • AGRESTE MERIDIONAL: 87. 3762.1752  
SERTÃO CENTRAL, MOXOTÓ, PAJEÚ E ITAPARICA: 87. 3831.2496 • SERTÃO DO ARARIPE: 87. 3873.1708 • SERTÃO DO SÃO FRANCISCO: 87.2101.8900



## Seção 1. Elementos Pré-Textuais

### Lista de Siglas e Abreviações

ABCP – Associação Brasileira de Cimento Portland

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

AGRINORDESTE – Seminário de Modernização do Setor Agropecuário do Nordeste

ALI – Agente Local de Inovação

AMUPE – Associação Municipalista de Pernambuco

AOE – Agentes de Orientação Empresarial

APETURR – Associação Pernambucana de Turismo Rural

APEX – Agência de Promoção a Exportação

ASSINTECAL – Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos

BNB – Banco do Nordeste do Brasil

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CDE – Conselho Deliberativo Estadual

CDL – Câmara dos Dirigentes Lojistas

CEE – Centro de Educação Empresarial

CERNE – Centro de Estratégias em Recursos Naturais & Energia

CNPJ – Cadastro Nacional Pessoa Jurídica

CSN – Contribuição Social Nacional

DET – Desenvolvimento Econômico Territorial

DIREX – Diretoria Executiva

EMPRETEC – Metodologia da Organização das Nações Unidas

ENAGRO – Encontro de Agronegócios do Sertão do Araripe

**SEBRAE**

Serviço de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas  
do Estado de Pernambuco

Rua Tabaiaras, 360 - Ilha do Retiro  
CEP 50750-230 - Recife/PE - Brasil  
CNPJ: 09.829.524/0001-64

Tel: 55. 81. 2101.8400  
Fax: 55. 81. 2101.8500  
0800 570 0800  
[www.pe.sebrae.com.br](http://www.pe.sebrae.com.br)

UNIDADE DE NEGÓCIOS: MATA SUL: 81. 3518.2323 • AGRESTE CENTRAL E SETENTRIONAL: 81. 2103.8400 • AGRESTE MERIDIONAL: 87. 3762.1752  
SERTÃO CENTRAL, MOXOTÓ, PAJEÚ E ITAPARICA: 87. 3831.2496 • SERTÃO DO ARARIPE: 87. 3873.1708 • SERTÃO DO SÃO FRANCISCO: 87.2101.8900



EPP – Empresas de Pequeno Porte

FECOU – Feira do Comercio de Ouricuri

FEINCARTES – Feira Internacional de Artesanato e Decoração

FEICON – Feira da Construção Civil na América Latina

FENAGRI – Feira Nacional da Agricultura Irrigada

FENAHALL – Feira Nacional do Artesanato do Chevrolet Hall

FENEARTE – Feira Nacional de Artesanato

FGA – Ferramenta de Gestão Avançada

FIAT CHRYSLER – Conglomerado Industrial Automobilístico ítalo americano que juntam as marcas Fiat e Chrysler

FICONS – Feira Internacional de Materiais, Equipamento e Serviços da Construção

FIMMEPE – Feira da Indústria Mecânica, Metalúrgica e de Material Elétrico.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

GEOR – Gestão Estratégica Orientada para Resultados

GERDAU – Empresa Siderúrgica Brasileira

IFPE – Instituto Federal de Pernambuco

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IG – Indicação Geográfica

IPA - Instituto Agrônomo de Pernambuco

IPCA – Índice Nacional de Preço ao Consumidor

ITEP – Instituto de Tecnologia de Pernambuco

MEG – Modelo de Excelência em Gestão

MEI – Microempreendedor Individual

MPE – Micro e Pequena Empresa

NBR – Norma Brasileira de Regulamentação

PAS – Programa de Alimento Seguro

**SEBRAE**

Serviço de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas  
do Estado de Pernambuco

Rua Tabaiaras, 360 - Ilha do Retiro  
CEP 50750-230 - Recife/PE - Brasil  
CNPJ: 09.829.524/0001-64

Tel: 55. 81. 2101.8400  
Fax: 55. 81. 2101.8500  
0800 570 0800  
[www.pe.sebrae.com.br](http://www.pe.sebrae.com.br)

UNIDADE DE NEGÓCIOS: MATA SUL: 81. 3518.2323 • AGRESTE CENTRAL E SETENTRIONAL: 81. 2103.8400 • AGRESTE MERIDIONAL: 87. 3762.1752  
SERTÃO CENTRAL, MOXOTÓ, PAJEU E ITAPARICA: 87. 3831.2496 • SERTÃO DO ARARIPE: 87. 3873.1708 • SERTÃO DO SÃO FRANCISCO: 87.2101.8900



PIB – Produto Interno Bruto

PPA - Planejamento Plurianual

PSEG – Programa SEBRAE de Excelência em Gestão

RMR – Região Metropolitana do Recife

SEBRAE MAIS – Programa SEBRAE para Empresas Avançadas

SEBRAE-PE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Pernambuco

SEBRAETEC – Programa de Serviços em Inovação e Tecnologia

SMS – Serviço de Mensagens Curtas

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SESC – Serviço Social do Comércio

SIF – Serviço de Inspeção Federal

SINCOPEÇAS – Sindicato do Comércio de Autopeças

SINDILOJAS – Sindicato dos Lojistas do Comércio do Recife

SINPROCIM-PE – Sindicato das Indústrias de Olaria, do Cimento e seus Produtos, de Cal e Gesso, de Ladrilhos Hidráulicos e de Cerâmica para Construção, no Estado de Pernambuco

SME – Sistema de Monitoramento Estratégico

SUPERMIX – Empresa de Engenharia de Concreto

TI – Tecnologia da Informação

UFPE – Universidade Federal de Pernambuco

UFRPE – Universidade Federal Rural de Pernambuco

UPP – Unidade de Políticas Públicas

WHATSAPP – Aplicativo de Mensagens para Smartphones

**SEBRAE**

*Serviço de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas  
do Estado de Pernambuco*

*Rua Tabaiaras, 360 - Ilha do Retiro  
CEP 50750-230 - Recife/PE - Brasil  
CNPJ: 09.829.524/0001-64*

*Tel: 55. 81 .2101.8400  
Fax: 55. 81. 2101.8500  
0800 570 0800  
www.pe.sebrae.com.br*

UNIDADE DE NEGÓCIOS: MATA SUL: 81. 3518.2323 • AGRESTE CENTRAL E SETENTRIONAL: 81. 2103.8400 • AGRESTE MERIDIONAL: 87. 3762.1752  
SERTÃO CENTRAL, MOXOTÓ, PAJEÚ E ITAPARICA: 87. 3831.2496 • SERTÃO DO ARARIPE: 87. 3873.1708 • SERTÃO DO SÃO FRANCISCO: 87.2101.8900



## Lista de Figuras, Gráficos, Quadros.

| Figura nº | Nome  | Página |
|-----------|---|--------|
| 01        | Público Alvo SEBRAE   | 21     |
| 02        | Organograma SEBRAE Pernambuco   | 22     |
| 03        | Cadeia de Valor do SEBRAE-PE  | 30     |
| 04        | Macroprocessos da Cadeia de valor alinhada aos objetivos estratégicos | 31     |
| 05        | Mapa Estratégico SEBRAE-PE  | 33     |
| 06        | Projetos em Destaque nas Unidades do SEBRAE-PE                        | 40     |

| Gráfico nº | Nome   | Página |
|------------|--|--------|
| 01         | Evolução do Número de Pequenos Negócios Empresariais                           | 19     |
| 02         | Índice de Confiança do Empresário Industrial (ICEI)                            | 20     |
| 03         | Participação das tipologias na previsão e realização dos recursos              | 39     |
| 04         | Participação na previsão e realização dos recursos nos projetos de atendimento | 39     |
| 05         | Ouvidoria  | 113    |

| Quadro nº | Nome   | Página |
|-----------|--|--------|
| 01        | Identificação da Unidade                         | 14     |
| 02        | Expectativas de Mercado                          | 18     |
| 03        | Macroprocessos Finalísticos do SEBRAE Pernambuco | 28     |
| 04        | Programas Nacionais                              | 36     |
| 05        | Carteira Projetos – Comércio                     | 41     |
| 06        | Carteira de Projetos – Serviços                  | 47     |
| 07        | Carteira de Projetos – Indústria                 | 53     |
| 08        | Carteira de Projetos – Agronegócio               | 58     |
| 09        | Projetos de Atendimento Territorial              | 62     |
| 10        | Projetos - Articulação Institucional             | 73     |
| 11        | Projetos Desenvolvimento de Produtos e Serviços  | 75     |



|    |  |     |
|----|--|-----|
| 12 | Projetos / Atividades de Gestão Operacional                                    | 78  |
| 13 | Atividades Suporte a Negócios  | 79  |
| 14 | Visão gerencial da prestação de contas dos recursos pelos recebedores          | 82  |
| 15 | Visão gerencial dos instrumentos de transferência e dos montantes transferidos | 83  |
| 16 | Visão gerencial da análise das contas prestadas                                | 83  |
| 17 | Perfil dos atrasos na análise das contas prestadas por recebedores de recursos | 83  |
| 18 | Receitas   | 85  |
| 19 | Despesas   | 87  |
| 20 | Comparativo das Receitas – 2015/2016   | 88  |
| 21 | Comparativo das Despesas – 2015/2016   | 89  |
| 22 | Limites Orçamentários  | 90  |
| 23 | Resultados dos indicadores Institucionais                                      | 92  |
| 24 | Indicadores de Desempenho  | 97  |
| 25 | Metas Mobilizadoras  | 102 |
| 26 | Metas de Atendimento   | 103 |
| 27 | Membros Dirigentes e Colegiados  | 105 |
| 28 | Relatório de Atividades da Auditoria Interna                                   | 109 |
| 29 | Gestão de riscos e controles internos  | 112 |
| 30 | Remuneração dos Diretores  | 117 |
| 31 | Demonstração da Força de Trabalho (31/12/2016)                                 | 118 |
| 32 | Afastamentos Superiores há 15 dias   | 118 |
| 33 | Quantidade e Percentual por Espaço Ocupacional                                 | 118 |
| 34 | Escolaridade por faixa   | 119 |
| 35 | Perfil de Idade  | 119 |
| 36 | Inativos e Pensionistas  | 119 |
| 37 | Contratos de Prestados de Serviços com Locação de Mão de Obra                  | 122 |
| 38 | Contratos de prestação de serviços com Limpeza e Higiene                       | 123 |
| 39 | Contratos de prestação de serviços com vigilância ostensiva                    | 123 |
| 40 | Contratos de prestação de serviços com Jardinagem                              | 124 |
| 41 | Contratos de prestação de serviços com Recepcionista                           | 124 |
| 42 | Contratos de prestação de serviços com Telefonia                               | 125 |
| 43 | Estagiários  | 125 |
| 44 | Remuneração Recursos Humanos   | 126 |





|    |  |     |
|----|--|-----|
| 45 | Custos com Locação de imóveis – 2016                         | 128 |
| 46 | Distribuição de veículos próprios por Unidade                | 128 |
| 47 | Custos com Veículos Próprios - 2016                          | 129 |
| 48 | Custos com Veículos Locados - 2016                           | 129 |
| 49 | Contratos vigentes – TI                                      | 134 |
| 50 | Gestão Ambiental e Ecoeficiência                             | 137 |
| 51 | Evolução do Consumo de Energia Elétrica                      | 140 |
| 52 | Controle de Coleta de Resíduos/2016 (Quilograma)             | 141 |
| 53 | Despesas Totais por Modalidade de Contratação                | 146 |
| 54 | Maiores Contratos e Favorecidos                              | 147 |
| 55 | Maiores Contratos de Obras de Engenharia                     | 151 |
| 56 | Despesas por grupo e elemento de despesa                     | 152 |
| 57 | Convênios Firmados em Anos Anteriores e Transferidos em 2016 | 155 |
| 58 | Convênios com Prestação de Contas em 2016 – Anos Anteriores  | 155 |
| 59 | Taxa de Depreciação  | 156 |
| 60 | Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno     | 158 |

## Lista de Anexos e Apêndices

| Anexo       | Nome   | Página |
|-------------|--|--------|
| Anexo I     | Demonstrações Contábeis  |        |
| Anexo II    | Notas Explicativas às Demonstrações Financeiras apuradas em 31 de dezembro de 2016 |        |
| Pareceres   | Conselho Deliberativo  |        |
| Relatórios  | Auditoria Independente   |        |
| Relatórios  | Instância ou área de correição   |        |
| Declarações | Integridade  |        |





## Sumário

### Seção 2. Apresentação

### Seção 3. Visão Geral

- 3.1 Identificação
- 3.2 Finalidade e Competências
- 3.3 Normas e Regulamentos de Criação, Alteração e Funcionamento da Unidade
- 3.4 Ambiente de Atuação
  - Panorama Econômico de Pernambuco
  - Universo de Pequenos Negócios
  - Público Alvo
- 3.5 Macroprocessos Finalísticos
  - Macroprocesso Finalístico
  - Organograma
  - Estrutura Organizacional
  - Cadeia de Valor do SEBRAE-PE

### Seção 4. Planejamento Organizacional e Resultados

- 4.1 Planejamento Organizacional
  - Estratégia de Atuação
  - 4.1.1 Descrição Sintética dos Objetivos do Exercício
    - Mapa Estratégico do SEBRAE Pernambuco
    - Objetivos Estratégicos
    - Prioridades Estratégicas Locais
      - Prioridades relacionadas a temas estratégicos
      - Prioridades relacionadas aos setores de atuação
    - Programas Nacionais
      - Programa ALI - Agentes Locais de Inovação
      - Programa Educação Empreendedora
      - Programa de Atendimento Negócio a Negócio
      - Programa SEBRAE Mais
      - Programa SEBRAEtec - Serviços em Inovação e Tecnologia
  - 4.1.2 Estágio de Implementação do Planejamento Estratégico
  - 4.1.3 Vinculação dos Planos da Unidade com as Competências Institucionais e outros Planos
    - Carteira de Projetos
      - Carteira de Projetos - Comércio
      - Carteira de Projetos - Serviços
      - Carteira de Projetos - Indústria
      - Carteira de Projetos - Agronegócio



- Carteira de Projetos - Atendimento Territorial
- Carteira de Projetos - Articulação Institucional
- Carteira de Projetos - Desenvolvimento de Produtos e Serviços
- Carteira de Atividades - Gestão Operacional
- Carteira de Atividades - Suporte ao Negócio
- 4.2 Formas e instrumentos de Monitoramento da Execução dos Resultados dos Planos
- 4.3 Desempenho Orçamentário
  - 4.3.1 Execução física e financeira das ações da Lei Orçamentária Anual de responsabilidade da unidade
  - 4.3.2 Fatores intervenientes no desempenho orçamentário
  - 4.3.3 Execução descentralizada com transferência de recursos
  - 4.3.4 Programação Orçamentária das Receitas e Despesas
    - Execução Orçamentária das Receitas e Despesas
    - Limites Orçamentários
- 4.4 Desempenho Operacional
  - Medidas de Gestão do Plano
  - Programa SEBRAE de Excelência na Gestão – PSEG - 2015
  - Programa Desenvolvimento de Fornecedores PDF
- 4.5 Apresentação e análise de indicadores de desempenho
  - Indicadores Institucionais
  - Indicadores de Desempenho
  - Metas Mobilizadoras
  - Metas de Atendimento

## **Seção 5. Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos**

- 5.1 Descrição das Estruturas de Governança
- 5.2 Informações sobre Dirigentes e Colegiados
- 5.3 Atuação da Unidade de Auditoria Interna
- 5.4 Atividades de Correição e Apuração de Ilícitos Administrativos
- 5.5 Gestão de Riscos e Controles Internos
- 5.6 Política de Remuneração dos Administradores e Membros de Colegiados
- 5.7 Informações sobre a Empresa de Auditoria Independente Contratada

## **Seção 6. Áreas Especiais da Gestão**

- 6.1 Gestão de Pessoas, Terceirização de Mão de Obra e Custos Relacionados
  - 6.1.1 Estrutura de Pessoal da Unidade
    - Mão de Obra Terceirizada e Estagiária
  - 6.1.2 Demonstrativo das Despesas com Pessoal
  - 6.1.3 Gestão de Riscos Relacionados ao Pessoal



- 6.2 Gestão do Patrimônio e infraestrutura
  - 6.2.1 Gestão do Patrimônio Mobiliário e Imobiliário
  - 6.2.2 Veículos Próprios ou Locados de Terceiros
- 6.3 Gestão da Tecnologia da Informação
  - 6.3.1 Principais Sistemas de Informações
  - 6.3.2 PDTIC - Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação do SEBRAE
    - Comitê Gestor de Informática
    - Plano de Capacitação do Pessoal de TI
    - Força de Trabalho de TI
    - Processos de Gerenciamento de Serviços TI
    - Medidas para mitigar eventual dependência tecnológica de empresas terceirizadas que prestam serviços de TI para a unidade.
    - Contratos Vigentes TI
- 6.4 Sustentabilidade
  - 6.4.1 Gestão Ambiental e Sustentabilidade
  - 6.4.2 Adoção de critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens e na contratação de serviços ou obras

## **Seção 7. Relacionamento com a Sociedade**

- 7.1 Canais de Acesso do Cidadão
- 7.2 Carta de Serviço ao Cidadão
- 7.3 Aferição do Grau de Satisfação dos Cidadãos-usuários
- 7.4 Mecanismos de transparência das informações relevantes sobre a atuação da unidade

## **Seção 8. Desempenho Financeiro e Informações Contábeis**

- 8.1 Desempenho financeiro no exercício
  - Modalidade de Contratações
  - Maiores Contratos e Favorecidos
  - Maiores Contratos para Obras de Engenharia
  - Despesas por grupo e elementos de despesas
  - Informações sobre transferências e convênios
  - Mecanismos de controle utilizados nas transferências
  - Situação das Prestações de Contas
- 8.2 Tratamento contábil da depreciação, da amortização e da exaustão de itens do patrimônio e avaliação e mensuração de ativos e passivos
- 8.3 Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade
- 8.4 Demonstrações Contábeis - Anexos I e II



## **Seção 9. Conformidade da Gestão e Demandas dos Órgãos de Controle**

- 9.1 Tratamento de determinações e recomendações do TCU
- 9.2 Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno
- 9.3 Medidas administrativas para apuração de responsabilidade por dano ao Erário
- 9.4 Demonstração da conformidade do cronograma de pagamentos de obrigações com o disposto no art. 5º da Lei 8.666/1993

## **Anexos e Apêndices**

**Anexo 01** - Demonstrações Contábeis

**Anexo 02** - Notas Explicativas às Demonstrações Financeiras apuradas em 31 de dezembro de 2016



## Seção 2. Apresentação

Este relatório Tem como objetivo apresentar as principais realizações do Sebrae Pernambuco para o cumprimento de sua missão de “promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo”.

A estratégia de atuação foi pautada no direcionamento estratégico, representado pelos objetivos, indicadores e metas desdobrados na execução dos programas nacionais e na carteira de projetos e atividades locais. Os resultados obtidos no decorrer de 2016 evidenciaram a convergência da atuação local com o direcionamento estratégico do Sebrae, bem como desafios evidenciados pelos pequenos negócios quando ao momento econômico vivenciado pelo Estado.

Nesse cenário de atuação o Sebrae realizou as ações por meio de suas unidades nos territórios de abrangência, levando em consideração sua vocação econômica e estágio de desenvolvimento dos pequenos negócios, promovendo a difusão da inovação a partir dos programas nacionais, com foco no aumento da competitividade e na ampliação das ações com vistas à interiorização do desenvolvimento econômico.

O ano de 2016 foi marcado também por eventos importantes a exemplo da Feira do Empreendedor, das ações do Movimento Nacional Compre do Pequeno Negócio, entre outros, com o propósito de sensibilizar a sociedade quanto à valorização e importância do empreendedorismo e dos pequenos negócios no desenvolvimento econômico e social.



## Seção 3. Visão Geral

### 3.1 Identificação

Quadro 01 - Identificação da Unidade

| Identificação da Unidade Jurisdicionada   |  |
|---|--|
| <b>Denominação completa:</b> Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Pernambuco  |  |
| <b>Denominação abreviada:</b> SEBRAE-PE   |  |
| <b>Vinculação Ministerial:</b> Secretaria de Governo da Presidência da República  |  |
| <b>CNPJ:</b> 09.829.524/0001-64   |  |
| <b>Situação:</b> ativa  |  |
| <b>Natureza Jurídica:</b> Serviço Social Autônomo   |  |
| <b>Principal Atividade:</b> Entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de serviço social autônomo.  | <b>Código CNAE:</b> 7020-4/00<br>Atividades de consultoria em gestão empresarial, exceto consultoria técnica específica. |
| <b>Telefones/Fax de contato:</b> 081 2101-8490  |  |
| <b>Endereço Eletrônico:</b> <a href="mailto:ouvidoria@sebrae.com.br">ouvidoria@sebrae.com.br</a>  |  |
| <b>Página na Internet:</b> <a href="http://www.sebrae.com.br">www.sebrae.com.br</a>   |  |
| <b>Endereço Postal:</b>   |  |
| Normas relacionadas   |  |
| Lei nº 8.029 de 12/04/1990<br>Lei nº 8.154 de 28/12/1990<br>Decreto nº 99.570 de 09/10/1990<br>Resolução CDN nº 189/2009 – Estatuto Social<br>Resolução CDN nº 197/2009 – Regimento Interno<br>Resolução CDE/PE nº 008/2015 – Regimento Interno |  |

Fonte: Unidade Auditoria Interna





### 3.2 Finalidade e Competências

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Pernambuco (SEBRAE-PE) tem como missão “promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo”. Suas competências institucionais são definidas em leis infraconstitucionais e normas regimentais, especificamente a Lei nº 8029 de 12/04/1990 - DOU 13/04/99, e o Decreto nº 99570 de 09/10/1990 - DOU 10/10/90.

Conforme capítulos I e II do seu estatuto social, o SEBRAE é uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de serviço social autônomo e regulada por estatuto, tendo sua sede e foro no Estado de Pernambuco, território ao qual limita a sua atuação.

As atividades do SEBRAE estão compreendidas no conjunto de iniciativas voltadas para a ampliação de oportunidades econômicas para os micro e pequenas empresas, em razão de sua importância para a geração de emprego e renda, e inclusão social. Por meio de seus programas, projetos e atividades, o SEBRAE colabora para a consolidação de um modelo de desenvolvimento nacional baseado na facilitação do acesso a insumos produtivos (conhecimento, crédito, tecnologia e capacitação), em favor dos pequenos negócios.

Com isso, o SEBRAE contribui também para a geração de condições favoráveis à valorização e ao melhor aproveitamento do esforço do capital humano e social e consequente aumento da competitividade de suas empresas e produtos.

### 3.3 Normas e Regulamentos de Criação, Alteração e Funcionamento da Unidade

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE foi criado em 9 de outubro de 1990 pelo Decreto Nº 99.570 que complementa a Lei nº 8029, de 12 de abril, com competência para planejar, coordenar e orientar programas técnicos, projetos, e atividades de apoio às micro e pequenas empresas, em conformidade com as políticas nacionais de desenvolvimento, particularmente relativas às áreas industrial, comercial e tecnológica. A entidade desvinculou-se da administração pública e transformou-se em uma instituição privada, sem fins lucrativos e de utilidade pública, mantida por repasses das maiores empresas do país, proporcionais ao valor de suas folhas de pagamento.

O SEBRAE existe como instituição desde 1972, mas sua história começa quase uma década antes. Em 1964, o então Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), atual Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), criou





o Programa de Financiamento à Pequena e Média Empresa (Fipeme) e o Fundo de Desenvolvimento Técnico-Científico (Funtec), atual Financiadora de Estudos e Projetos (Finep).

O Estatuto Social está legitimado pela Resolução CDN nº 53/2003 alterada pela Resolução CDN Nº 189/2009, que rege a estrutura básica de governança corporativa do SEBRAE, formada pelo Conselho Deliberativo Nacional – CDN, pelo Conselho Fiscal – CF e pela Diretoria Executiva – DIREX. A prática de governança corporativa é implementada por meio de decisões tomadas de modo colegiado, sem diferença nos pesos dos votos de cada membro, tendo como balizador os princípios, âmbito de atuação e objetivos pré-definidos do Sistema SEBRAE. Tais órgãos também atuam como fóruns de orientação, de monitoramento e de avaliação das atividades de agentes a eles subordinados.

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Pernambuco é um agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, criado para dar apoio aos pequenos negócios. Desde 1972, trabalha para estimular o empreendedorismo e possibilitar a competitividade e a sustentabilidade dos empreendimentos de micro e pequeno porte.

Para garantir o atendimento aos pequenos negócios, o SEBRAE em Pernambuco atua em todo o território estadual. Além da sede no Recife, a instituição conta com mais 07 (sete) escritórios espalhados pelo Estado (01 em implantação). A sua Estrutura Organizacional está amparado pela Instrução Normativa nº 002/17 que estabelece os âmbitos de atuação, áreas integrantes, missão, atribuições e delimita a abrangência territorial das Unidades de Negócio.

O Conselho Deliberativo Estadual – CDE, composto por 15 conselheiros titulares e 15 suplentes, representantes de cada um dos associados instituidores do SEBRAE-PE, é o órgão colegiado de direção superior do SEBRAE-PE. Detém o poder soberano da Entidade e atua por meio de Assembleia Geral, que acontece mensalmente. É a principal instância de gestão e controle interno das boas práticas de governança corporativa da instituição, atuando como fórum de decisão, de orientação, monitoramento e de avaliação de suas atividades. Dentre suas competências estão a definição dos princípios sistêmicos como, os objetivos e as diretrizes institucionais e a forma de atuação, gestão dos recursos financeiros, decisão sobre políticas, diretrizes e prioridades na aplicação de recursos e promoção de ações de orientação e fiscalização das diversas ações da Instituição e atos de seus dirigentes, e aprovação da prestação de contas anual do SEBRAE-PE.

O Conselho Fiscal – CF é formado por 3 membros efetivos e 3 suplentes, eleitos pelo CDE dentre os indicados pelas entidades associadas do SEBRAE-PE. É o principal órgão de assessoramento do CDE para assuntos de gestão contábil, patrimonial e



financeira. Tem como principais responsabilidades apreciar os balancetes trimestrais do SEBRAE-PE e a prestação de contas anual do SEBRAE-PE.

O terceiro componente do tripé que compõem a governança do SEBRAE é a Diretoria Executiva – DIREX, órgão de natureza executiva responsável pela gestão administrativa e técnica do SEBRAE. É composta pelo Diretor-Superintendente e pelos Diretores Técnico e Administrativo-financeiro, eleitos pelo CDE. Dentre as competências principais da DIREX estão a de cumprir e fazer cumprir o Direcionamento Estratégico do SEBRAE-PE, bem como as políticas, prioridades e resoluções emanadas pelo CDE, promover a articulação institucional, e definir padrões para as ações de atendimento ao seu público-alvo.

Atualmente, o SEBRAE-PE passou por atualizações em seu Estatuto Social, homologado pelo CDN em 26 de novembro de 2015, através de Decisão CDN nº 691/2015 e criação do seu Regimento Interno aprovado em reunião CDE através de Resolução nº 008/2015 de 19 de maio de 2015.

### 3.4 Ambiente de Atuação

O SEBRAE orienta-se pelos seguintes princípios fundamentais e conceitos essenciais:

- **Atuação em Rede:** ampliar a articulação e parcerias com instituições públicas e privadas.
- **Ampliação e Diversificação das oportunidades para os pequenos negócios:** gerar conhecimento e acompanhar tendências, identificando e fomentando novas oportunidades para os pequenos negócios.
- **Atuação no ambiente de negócio:** ênfase no desenvolvimento do ambiente de negócio e na melhoria da competitividade sistêmica dos Pequenos Negócios.
- **Abordagem setorial e territorial com foco nas principais cadeias de valor:** integrar as abordagens setoriais e territoriais na atuação do SEBRAE.
- **Facilitar e ampliar o atendimento ao cliente:** enfatizar iniciativas destinadas a ampliar o acesso aos serviços do SEBRAE, tanto presencial quanto à distância, visando multiplicar, sem perda de qualidade, a quantidade de empreendedores e Pequenos Negócios atendidos.
- **Aperfeiçoar os mecanismos de gestão:** melhorar os processos e a medição e demonstração de resultados para garantir a segurança empresarial.
- **Desenvolvimento e integração das pessoas:** estimular o desenvolvimento e protagonismo das pessoas, a geração do conhecimento e a melhoria da comunicação.
- **Ampliar a captação de receitas próprias:** aumentar a capacidade de geração de receitas e captação de recursos.



O SEBRAE Pernambuco é composto por 07 unidades distribuídas nas regiões do Estado e uma unidade na RMR do Recife. Para cumprir a sua missão e executar o seu plano estratégico, o SEBRAE realiza análise do cenário econômico, legal e institucional.

## Panorama Econômico de Pernambuco

O atual desempenho econômico e fiscal no país é ainda inseguro e deverá persistir enquanto a atual crise continuar. A atividade econômica nacional registrou desempenho inferior ao esperado nos meses recentes reforçando a perspectiva de que a retomada da atividade econômica venha a ser mais demorada. Ressalte-se que entre os fatores adversos que contribuem para intensificar a trajetória negativa da economia brasileira nos últimos meses encontram-se: o efeito da estiagem sobre o desempenho agrícola, os persistentes desafios fiscais nas diferentes esferas governamentais e a persistência de eventos não econômicos, com impactos negativos sobre os indicadores de confiança. Nesse cenário, a economia brasileira continua com elevado nível de ociosidade dos fatores de produção refletindo nos reduzidos índices de utilização da capacidade da indústria e, principalmente, na trajetória elevada da taxa de desemprego.

O quadro a seguir, extraído do Boletim FOCUS do Banco Central, em 03 de fevereiro de 2017, apresenta o comportamento dos principais indicadores da economia brasileira para os anos 2017 e 2018.

Quadro 02 - Expectativas de Mercado

| Mediana – Agregado | 2017         |             |      |                | 2018         |             |      |                |
|--------------------|--------------|-------------|------|----------------|--------------|-------------|------|----------------|
|                    | Há 4 semanas | Há 1 semana | Hoje | Comp. Semanal* | Há 4 semanas | Há 1 semana | Hoje | Comp. Semanal* |
|                    |              |             |      |                |              |             |      |                |
| IPCA (%)           | 4,81         | 4,70        | 4,64 | ▼ (5)          | 4,50         | 4,50        | 4,50 | = (28)         |
| PIB (% de cresc.)  | 0,50         | 0,50        | 0,49 | ▼ (1)          | 2,30         | 2,20        | 2,25 | ▲ (1)          |
| Câmbio (R\$/US\$)  | 3,45         | 3,40        | 3,40 | = (3)          | 3,50         | 3,50        | 3,50 | = (11)         |
| Selic (% a. a.)    | 10,25        | 9,50        | 9,50 | = (2)          | 9,63         | 9,00        | 9,00 | = (1)          |

Fonte: Boletim FOCUS, em 03 de fevereiro de 2017

A trajetória recente da economia pernambucana foi impactada pela crise econômica nacional. A retração dos investimentos da Petrobrás, o aquecimento da construção civil, a redução da massa de rendimentos da população, a queda na confiança dos agentes econômicos e a redução do consumo, em particular de bens de maior valor agregado, vêm rebatendo negativamente sobre os indicadores de performance

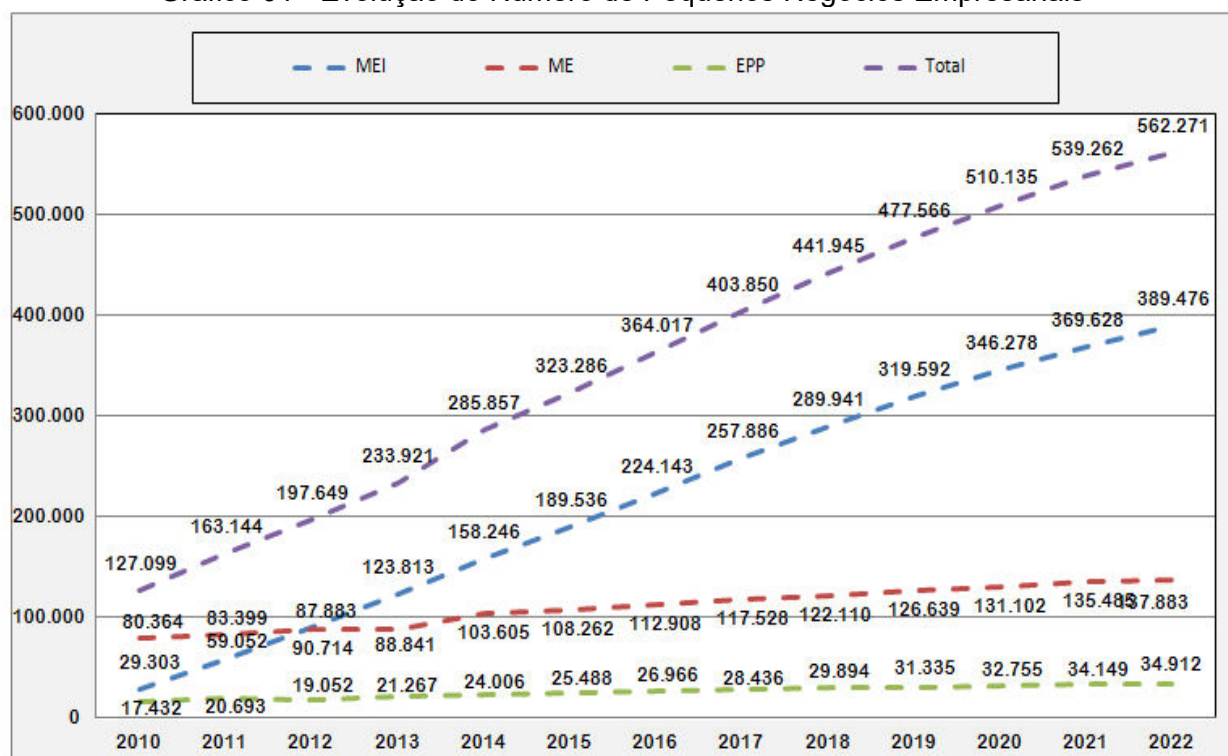


econômica e social da economia.

A expectativa para o ano de 2016 é que o PIB de Pernambuco recue acima da média nacional, uma queda da ordem de 5,2%, que deverá ter uma retração de 3,3%. A análise é do banco Santander e aponta que em 2016 o PIB pernambucano só deverá ficar à frente do Espírito Santo e Amapá. Este índice é mais que o dobro previsto para a média nacional e é o segundo maior dentre os estados do país. Cumpre ressaltar que no ano de 2015 a retração do PIB pernambucano foi de 3,5%.

Mesmo frente a esse cenário de retração, o número de pequenos negócios seguiu crescendo, principalmente por conta dos Microempreendedores Individuais-MEIs, que, assim como nos anos anteriores, cresceram em patamares expressivos. Desde 2012, uma média anual de cerca de 1 milhão de novos empreendedores registraram-se como MEI no país. Em 2016, o número de MEIs, no estado de Pernambuco, alcançou a marca de 200 mil, seguindo uma trajetória ascendente até 2022.

Gráfico 01 - Evolução do Número de Pequenos Negócios Empresariais



Fonte: SEBRAE-PE

Apesar de parte desses novos Microempreendedores Individuais - MEIs terem provavelmente se formalizado por necessidade, resultado do último Perfil do Microempreendedor Individual (SEBRAE, 2015) mostram que a grande maioria desses

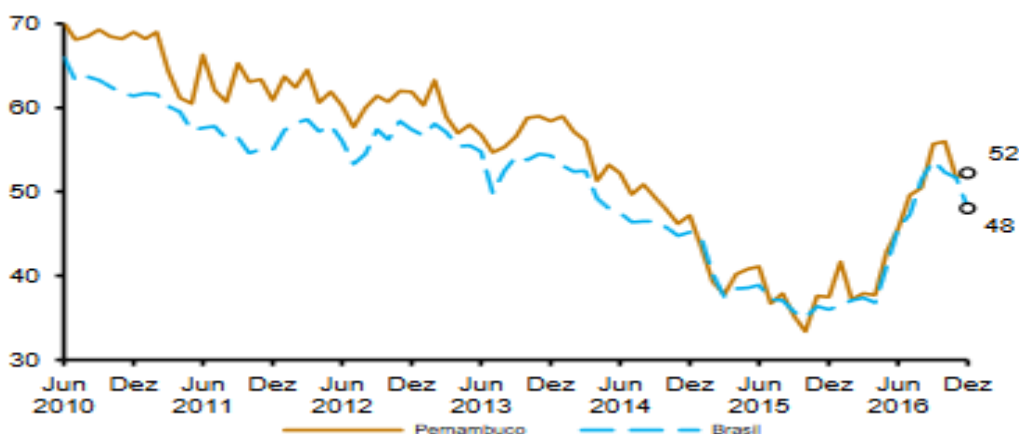




empreendedores tem visão empresarial e deseja crescer. Ainda segundo a pesquisa, 77% dos MEI desejam crescer e tornar seus negócios Microempresas, mesmo isso implicando em mais custos. Além disso, 72% dos MEI afirmam que recomendariam a formalização para outros empreendedores. Cabe ressaltar, portanto, o sucesso da figura jurídica do MEI nos papéis tanto de indutora da formalização quanto de facilitadora da abertura de novos negócios, ambos essenciais em momentos de turbulência econômica.

Não obstante às perspectivas desfavoráveis de comportamento da economia estadual, as perspectivas para a produção fabril seguem favoráveis, com o Índice de confiança do Empresário Industrial (Icei) do estado mantendo-se próximo à média nacional, em particular desde o final de 2014. Ressalte-se que, apesar de recuar 3,5 p.p. no trimestre encerrado em dezembro, para 52,2 pontos, o índice permanece acima de 50 pontos – área indicativa de confiança – desde agosto de 2016.

Gráfico 02 - Índice de Confiança do Empresário Industrial (ICEI)



Fonte: CNI e Fiepe

O que se observa é que frente aos dados apresentados em 2017, a economia tende a começar a sair da recessão, mas ainda há muitas ameaças. A instabilidade política continua a ter papel importante. O estado de Pernambuco, em 2016, teve forte retração no nível de atividade atingindo todos os setores, especialmente a indústria e o comércio, com forte impacto negativo no mercado de trabalho.

A queda do PIB em 2016 tende a ser maior que em 2015, mas os projetos implantados, no passado recente, tendem a germinar futuro próximo. Espera-se, no pós crise, uma retomada na continuidade dos investimentos a exemplo do pacote de concessões na área de infraestrutura e logística anunciado pelo governo federal no início do mês de junho de 2016 estimado em R\$ 198,4 bilhões. Em Pernambuco, os destaques são a duplicação da BR-232 e a construção do Arco Metropolitano.



A continuidade dos investimentos em infraestrutura e dos investimentos produtivos em curso permitirão efetivar e dinamizar o potencial industrial estadual. Para consolidar e maximizar os benefícios macroeconômicos desses investimentos o grande desafio é construir uma estratégia de integração com as cadeias produtivas existentes dentro do Estado e a integração entre a grande e a pequena empresa.

## Universo de Pequenos Negócios

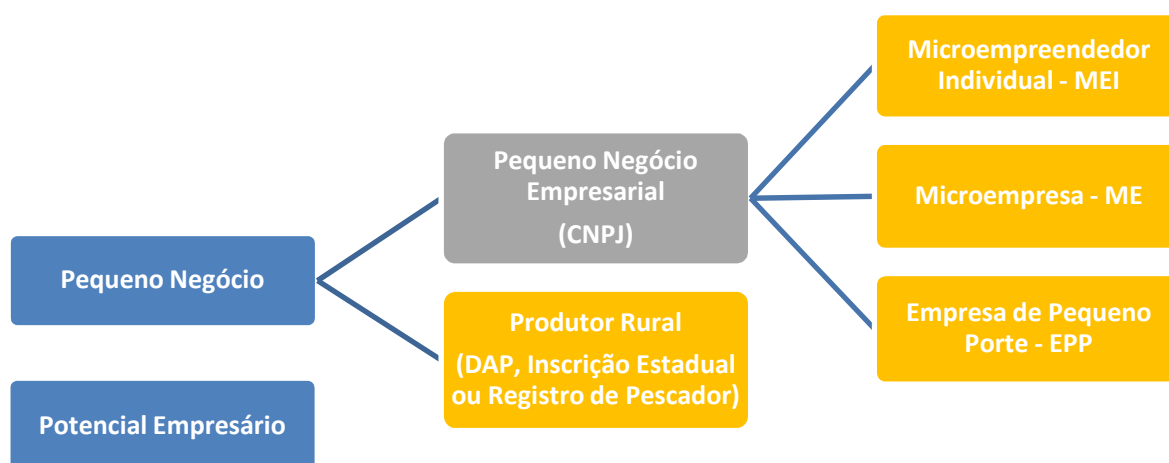
O universo do público alvo do SEBRAE é extremamente heterogêneo, além da área geográfica de atuação e diversidade cultural, possuem características distintas entre si, diante disso o SEBRAE vem buscando, cada vez mais segmentar seu público de forma a atendê-lo de maneira mais adequada e personalizada. Os pequenos negócios na definição do SEBRAE são a soma dos microempreendedores individuais, das microempresas e das empresas de pequeno porte.

Os pequenos negócios são responsáveis pela geração crescente de emprego para a mão de obra, já respondendo atualmente por grande parte dos empregos no país, dos quais 52% são gerados por aqueles empreendimentos.

## Público alvo

A missão institucional do SEBRAE sinaliza o público alvo da sua atuação, que é formado por 03 grandes grupos: Pequenos negócios e seus proprietários (empresários e produtores rurais), potenciais empresários e potenciais empreendedores.

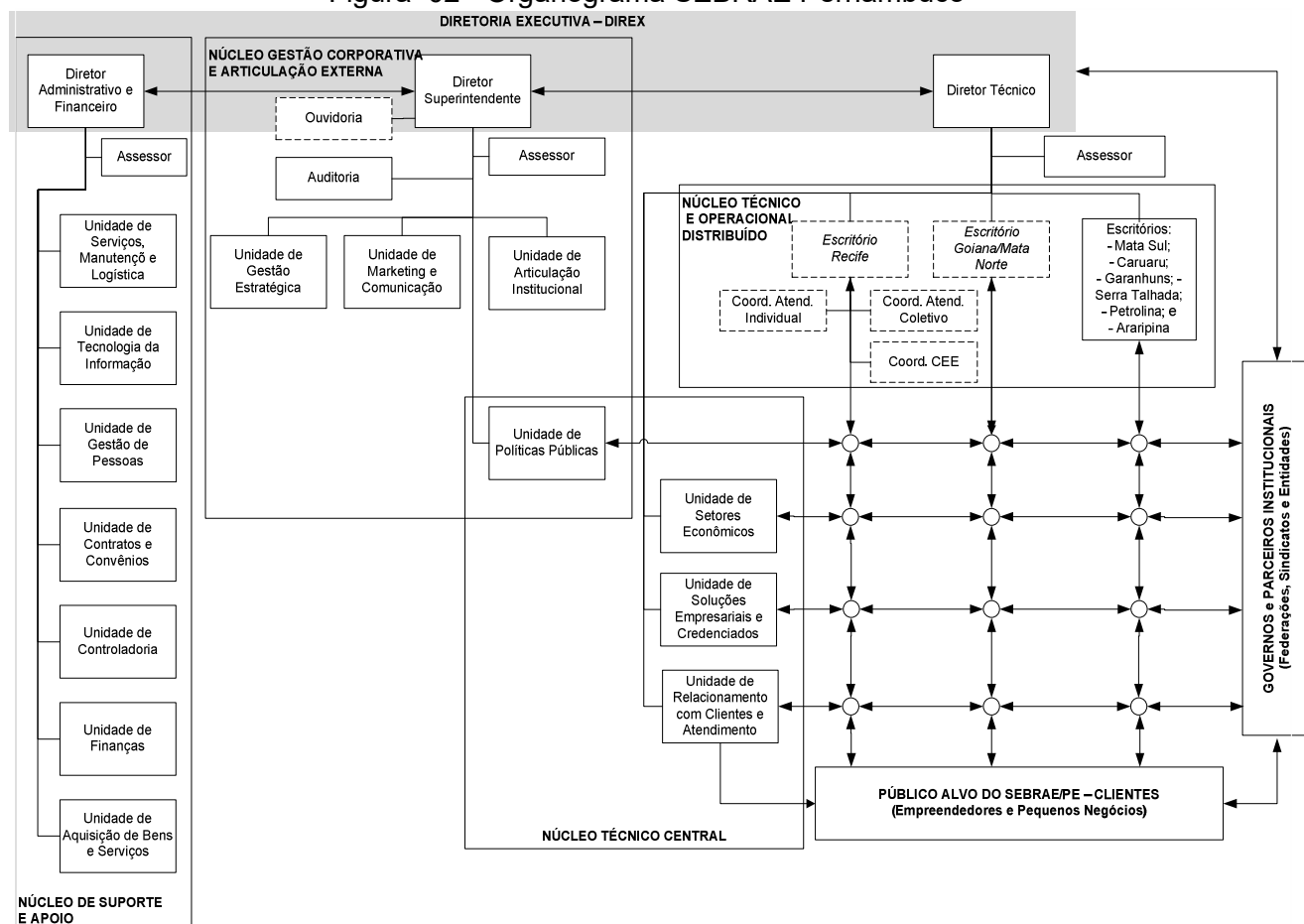
Figura 01 - Público Alvo SEBRAE



Fonte: SEBRAE

### 3.5 Organograma

Figura 02 - Organograma SEBRAE Pernambuco



Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional do SEBRAE está disposta da seguinte forma:

### (1) CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL

É o órgão colegiado de direção superior, que detém o poder originário e soberano no âmbito do SEBRAE-PE, e tem o Conselho Fiscal, como órgão de assessoramento, para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira, e dispõe de Assessoria ou também de Consultoria Especializada para as questões





jurídicas, contábeis, administrativas, financeiras ou econômicas sobre as quais o órgão deva se manifestar.

## **(2) DIRETORIA EXECUTIVA:**

É o órgão colegiado de natureza executiva, responsável pela gestão administrativa e técnica do SEBRAE-PE.

## **(3) NÚCLEOS ORGANIZACIONAIS**

Os núcleos organizacionais integrantes da estrutura são classificados como:

### **3.1 NÚCLEO DE GESTÃO CORPORATIVA E ARTICULAÇÃO EXTERNA**

Tem como principal objetivo promover a integração das áreas de gestão e articulação institucional com outras entidades. Coordenado diretamente pelo Diretor Superintendente, o Núcleo de Gestão Corporativa é composto por 06 (seis) Unidades que integram a Estrutura Organizacional do SEBRAE-PE: Unidade de Auditoria, Unidade de Articulação Institucional, Unidade de Marketing e Comunicação, Unidade de Gestão Estratégica, Unidade de Políticas Públicas e Ouvidoria;

### **3.2 NÚCLEO TÉCNICO CENTRAL**

Tem por principal atribuição o desenvolvimento de análises, concepções e ferramentas para a atuação do SEBRAE-PE em todo o Estado, orientando, apoiando e atendendo as demandas técnicas das Unidades de Negócio. Coordenado diretamente pelo Diretor Técnico o Núcleo Técnico Central é composto por 03 (três) Unidades que integram a Estrutura Organizacional do SEBRAE-PE: Unidade de Setores Econômicos, Unidade de Soluções Empresariais e Credenciados e Unidade de Relacionamento com Clientes e Atendimento. Este núcleo também dispõe de algumas atribuições da Unidade de Políticas Públicas (UPP);

### **3.3 NÚCLEO TÉCNICO E OPERACIONAL**

É constituído pelos escritórios regionais, distribuídos no território do Estado de Pernambuco, tendo por principal atribuição executar as ações e projetos para o atendimento aos empreendedores e pequenos negócios diretamente ou através da articulação com os órgãos e entidades de sua área de atuação. São sete as unidades do Núcleo Técnico e Operacional que integram a Estrutura Organizacional do SEBRAE-PE: Unidade da Região Metropolitana do Recife e Mata Norte, Unidade da Mata Sul, Unidade do Agreste Central e Setentrional,

23



Unidade do Agreste Meridional, Unidade do Sertão do São Francisco, Unidade do Sertão Central, Moxotó, Pajeú e Itaparica e Unidade do Sertão do Araripe;

### **3.4 NÚCLEO DE SUPORTE E APOIO**

São as unidades da sede do SEBRAE-PE encarregadas das atividades de apoio e suporte administrativo e financeiro a todos os órgãos e unidades da entidade. O Núcleo de Suporte e Apoio é composto por sete unidades que integram a Estrutura Organizacional do SEBRAE-PE: Unidade de Serviços, Manutenção e Logística; Unidade de Aquisição de Bens e Serviços; Unidade de Controladoria; Unidade de Finanças; Unidade de Gestão de Pessoas; Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação; e Unidade de Contratos e Convênios.

## **(4) ÁREAS DE SUPERVISÃO DA SUPERINTENDÊNCIA**

### **4.1 ASSESSORIA**

**Missão da Assessoria** - Apoiar o Diretor Superintendente nos diversos assuntos relacionados à condução da instituição, conforme demandas específicas.

### **4.2 OUVIDORIA**

**Missão da Ouvidoria** - Assegurar um canal de comunicação eficiente, ágil, transparente, ético e imparcial entre o SEBRAE-PE e o seu público de relacionamento, visando à melhoria contínua dos produtos e serviços ofertados pela Instituição.

### **4.3 UNIDADE DE AUDITORIA – UAUD**

**Missão da UAUD** - Prover assessoramento para a efetiva e transparente aplicação dos recursos do SEBRAE-PE, tendo como referencial os normativos de controles internos e leis vigentes, atuando de forma independente, com ética e agregando valor aos negócios.

### **4.4 UNIDADE DE ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL – UAI**

**Missão da UAI** - Assessorar a DIREX com a organização dos pleitos internos e externos, desenvolvendo e implementando ações de apoio ao relacionamento institucional com entidades públicas e privadas.

### **4.5 UNIDADE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO – UMC**

**Missão da UMC** - Divulgar e reforçar a imagem institucional do SEBRAE-PE junto à sociedade, promovendo a compreensão de sua missão e a acessibilidade aos seus projetos e serviços.



#### **4.6 UNIDADE DE GESTÃO ESTRATÉGICA – UGE**

**Missão da UGE** - Criar condições para o SEBRAE-PE atuar estrategicamente para o alcance de sua missão, utilizando processos de planejamento, conhecimento e gestão.

#### **4.7 UNIDADE DE POLÍTICAS PÚBLICAS – UPP**

**Missão da UPP** - Promover articulações externas, análises, estudos e ações para a melhoria do ambiente legal, político-institucional e socioeconômico, visando elevar o patamar da competitividade dos pequenos negócios.

### **(5) ÁREAS DE SUPERVISÃO DA DIRETORIA TÉCNICA**

#### **5.1 ASSESSORIA**

Apoiar a Diretoria Técnica nos diversos assuntos relacionados à condução da instituição, conforme demandas específicas.

#### **5.2 UNIDADE DE SETORES ECONÔMICOS – USE**

**Missão da USE** - Promover o conhecimento dos setores econômicos e territórios, visando subsidiar e apoiar as Unidades de Negócios, na definição de estratégias para o desenvolvimento dos pequenos negócios, a serem implementadas através dos diversos projetos.

#### **5.3 UNIDADE DE SOLUÇÕES EMPRESARIAIS E CREDENCIADOS – USEC**

**Missão da USEC** - Desenvolver e/ou articular soluções empresariais e educacionais, bem como gerenciar o sistema de credenciados, visando promover a cultura empreendedora, a criação e desenvolvimento dos pequenos negócios, para apoiar e atender as demandas dos diversos projetos executados pelas Unidades de Negócios.

#### **5.4 UNIDADE DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES E ATENDIMENTO – URCA**

**Missão da URCA** - Desenvolver e gerir o sistema de relacionamento e atendimento aos clientes e suas ferramentas (call-center, cadastro de clientes, entre outros), facilitando o acesso dos clientes aos produtos e soluções do SEBRAE-PE.



## **5.5 UNIDADES DOS ESCRITÓRIOS REGIONAIS – UER**

**Missão das UER** - Promover o empreendedorismo, a criação e desenvolvimento dos pequenos negócios no território estadual, expandindo a cobertura do mercado potencial e atuando junto às Prefeituras e governanças locais na promoção dos interesses dos pequenos negócios.

### **5.5.1 Estruturação da Unidade RMR - URM**

Para atender às necessidades de funcionamento da URM sua estrutura contará com as seguintes unidades vinculadas e respectivas atribuições básicas;

- **Coordenação de Atendimento Individual**
- **Coordenação de Atendimento Coletivo**
- **Coordenação Centro de Educação Empresarial**

### **5.5.2 UNIDADE MATA SUL – UMS**

### **5.5.3 UNIDADE MATA NORTE – UMN**

### **5.5.4 UNIDADE DO AGRESTE CENTRAL E SETENTRIONAL – UACS**

### **5.5.5 UNIDADE DO AGRESTE MERIDIONAL – UAM**

### **5.5.6 UNIDADE DO SERTÃO DO SÃO FRANCISCO – USSF**

### **5.5.7 UNIDADE DO SERTÃO CENTRAL, MOXOTÓ, PAJEÚ E ITAPARICA – USC**

### **5.5.8 UNIDADE DO SERTÃO DO ARARIPE – USA**

## **(6) ÁREAS DE SUPERVISÃO DA DIRETORIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA:**

### **6.1 UNIDADE DE SERVIÇOS, MANUTENÇÃO E LOGÍSTICA – USML**

**Missão da USML** - Prover os serviços de infraestrutura, manutenção e logística para funcionamento do SEBRAE-PE, propondo soluções que garantam agilidade e segurança, garantindo efetividade e confiabilidade na execução das atividades.

### **6.2 UNIDADE DE AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS – UABS**

**Missão da UABS** - Prover soluções para atendimento às contratações do SEBRAE-PE, considerando as legislações vigentes e seu Regulamento, de forma ágil e segura, contribuindo para uma maior produtividade e efetividade das ações planejadas.



### **6.3 UNIDADE DE CONTRATOS E CONVÊNIOS – UCC**

**Missão da UCC** - Dar suporte jurídico às ações e contratações do SEBRAE-PE, através da celebração e gestão dos contratos e convênios, de interesse da Instituição, garantindo segurança aos processos internos com celeridade e confiança.

### **6.4 UNIDADE DE CONTROLADORIA – UCO**

**Missão da UCO** - Planejar e criar mecanismos de acompanhamento e monitoramento da execução orçamentária, objetivando minimizar os desvios entre as previsões e a execução do orçamento para alcance dos resultados.

### **6.5 UNIDADE DE FINANÇAS – UFI**

**Missão da UFI** - Executar os serviços financeiros e contábeis, registrando, controlando e gerindo as informações pertinentes às operações da empresa, de forma a garantir regularidade frente aos órgãos fiscalizadores e subsidiar os usuários na gestão dos processos e tomada de decisão.

### **6.6 UNIDADE DE GESTÃO DE PESSOAS – UGP**

**Missão da UGP** - Contribuir para um ambiente organizacional de alta performance, possibilitando o desenvolvimento e a retenção do capital humano, estimulando o comprometimento, a motivação, e desenvolvendo competências pautadas na inovação e na obtenção de resultados.

### **6.7 UNIDADE DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO – UTIC**

**Missão da UTIC** - Prover um ambiente de Tecnologia da Informação de alta performance e de alta disponibilidade, com soluções integradas para agilizar e modernizar os processos do SEBRAE-PE, mitigando os riscos operacionais.

## **3.6 Macroprocesso Finalístico**

### **Macroprocessos Finalísticos do SEBRAE Pernambuco**





Quadro 03 - Macroprocessos Finalísticos do SEBRAE Pernambuco

| Macroprocessos   | Descrição dos Macroprocessos   | Processos  | Descrição do Processo   |
|--|--|--|---|
| <b>ATENDIMENTO A MERCADO E CLIENTES</b>                | Promover o atendimento ao mercado e clientes, compreendendo a gestão dos canais de relacionamento com o mercado e cliente, a prospecção e venda de produtos e soluções e a prestação dos serviços de atendimento e orientação, capacitação empresarial e consultoria       | <b>Relacionamento com Clientes</b>   | Gerir os canais de relacionamento com o mercado e clientes, desenvolvendo estratégias e ações de prospecção e venda de produtos e soluções, pós-venda, cadastramento e conhecimento do mercado  |
|  |  | <b>Capacitação</b>   | Aplicar os produtos e soluções educacionais, organizando e executando a programação de capacitações e avaliando seus resultados   |
|  |  | <b>Atendimento e Orientação</b>  | Organizar e executar as ações de atendimento e orientação ao público alvo e pessoas que procurem o SEBRAE, de forma remota ou presencial, analisando e resolvendo as demandas de forma terminativa ou através de seu encaminhamento para as soluções de capacitação ou consultoria.                       |
|  |  | <b>Consultoria</b>   | Organizar e executar as ações de intervenção de consultoria contratadas, segundo as metodologias próprias dos produtos e soluções de consultoria, acompanhando e avaliando os resultados gerados para os clientes   |
| <b>GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E SOLUÇÕES</b> | Desenvolver soluções inovadoras e diferenciadas para atender as expectativas e necessidades apresentadas pelos clientes locais, bem como implantar as soluções originadas de parceiros ou do Sistema SEBRAE e gerir os programas nacionais de atendimento ao público alvo. | <b>Desenvolvimento de Produtos e Soluções Específicas</b>                                      | Identificar as necessidades dos pequenos negócios relativas à informação, consultoria e educação, alinhadas com a atuação e estratégia do SEBRAE e desenvolver produtos e soluções específicas para seu atendimento.  |
|  |  | <b>Integração dos produtos e soluções do SEBRAE Nacional e Parceiros ao Catálogo SEBRAE/PE</b> | Gerir a incorporação de produtos e soluções externas às demandas de seus clientes.  |
|  |  | <b>Gestão dos Programas Nacionais do SEBRAE</b>  | Planejar, executar e monitorar os programas nacionais do SEBRAE dirigidos ao atendimento do público alvo, incluindo os programas de inovação e tecnologia. Avaliar os recursos utilizados nos projetos, coordenar os programas SEBRAETEC e ALI e articular formações de redes tecnológicas e incubadoras. |



| Macroprocessos   | Descrição dos Macroprocessos  | Processos  | Descrição do Processo   |
|--|---|--|---|
| <b>PROMOÇÃO DA EDUCAÇÃO E CULTURA EMPREENDEDORA</b>                | Promover e disseminar a educação empreendedora, objetivando ampliar e consolidar uma cultura empreendedora na sociedade.  | <b>Parcerias do Empreendedorismo</b>             | Estabelecer parcerias com instituições públicas e privadas para a execução de ações visando ao desenvolvimento da cultura empreendedora nos indivíduos e na sociedade.  |
|  |   | <b>Promoção do Empreendedorismo</b>              | Organizar e executar ações de promoção e capacitação do empreendedorismo junto a estudantes de nível médio, universitários e o público em geral, visando despertar a capacidade empreendedora na sociedade.   |
| <b>GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>                                      | Planejar e gerir os programas locais de pesquisa, de forma integrada e complementar às pesquisas ao SEBRAE/Nacional; analisar e disseminar os resultados das pesquisas nacionais do SEBRAE, destacando os aspectos de interesse mais direto do SEBRAE/PE; gerir as ações do observatório e promover a gestão do conhecimento no âmbito do SEBRAE/PE | <b>Estudos e Pesquisas</b>                       | Organizar e executar as pesquisas de acordo com as demandas recebidas, processando, formalizando e disseminando seus resultados e análises pertinentes  |
|  |   | <b>Tratamento e Disseminação do Conhecimento</b> | Gerir o sistema de gestão de conhecimento do SEBRAE/PE, desenvolvendo as diversas atividades requeridas para a captura, tratamento, guarda e disseminação do conhecimento gerado na instituição e de interesse para a promoção e desenvolvimento do empreendedorismo, MEI e MPes. |
| <b>POTENCIALIZAÇÃO DO AMBIENTE FAVORÁVEL AOS PEQUENOS NEGÓCIOS</b> | Atuar com parceiros estratégicos no desenvolvimento de ambientes de negócios que incentivem as potencialidades e vocações locais, o empreendedorismo e a criação de empresas. Participar da formulação e implementação de políticas públicas que beneficiem os pequenos negócios.   | <b>Articulação de Políticas Públicas</b>         | Desenvolver ações e articular políticas públicas visando a criação de um ambiente favorável aos pequenos negócios.  |
|  |   | <b>Eventos (Ação Transversal)</b>                | Organizar e executar eventos transversais visando promover de forma coletiva o desenvolvimento do empreendedorismo, a formalização de negócios, a criação de novos negócios e a melhoria da gestão e crescimento sustentável dos MEI e MPes                                       |

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica





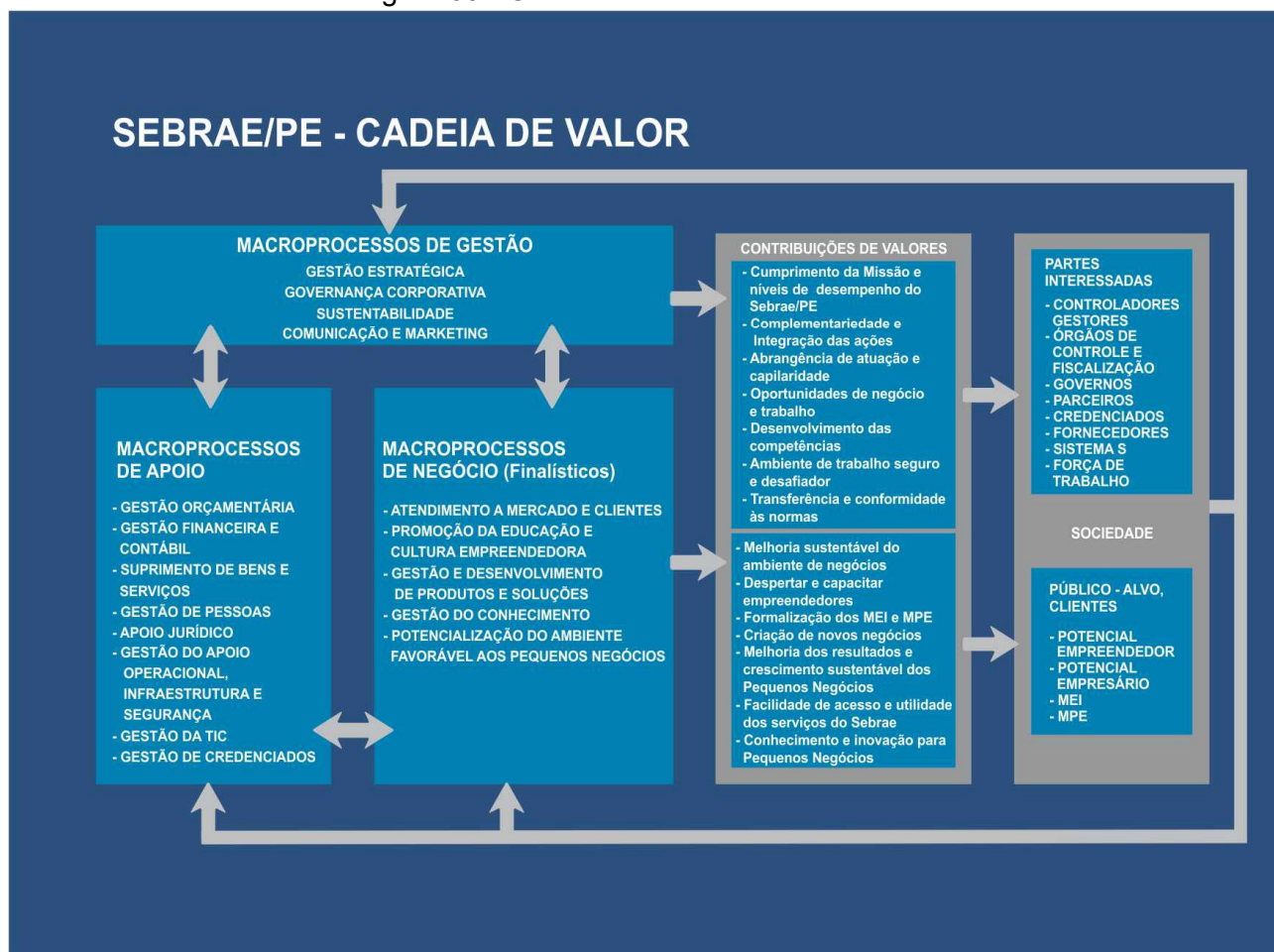
## Cadeia de valor do SEBRAE-PE

O mapeamento da cadeia de valor do SEBRAE-PE se deu a partir de um conjunto de atividades criadoras de valor, desde os fornecedores até o produto final entregue ao cliente.

O objetivo foi identificar os principais fluxos de processos dentro da organização. Como parte da estruturação do processo de gestão de processos foi desenvolvida a metodologia para o redesenho da cadeia de valor e estruturação da matriz de macroprocessos e respectivos processos, em alinhamento com objetivos estratégicos apresentados no mapa estratégico do SEBRAE-PE.

A cadeia de valor do SEBRAE-PE compreende os macroprocessos de negócio, gestão e apoio.

Figura 03 - Cadeia de Valor do SEBRAE-PE



Fonte: Unidade de Gestão Estratégica





## **Seção 4. Planejamento Organizacional e Resultados**

### **4.1 Planejamento Organizacional**

#### **Estratégia de Atuação**

A estratégia de Atuação do SEBRAE Pernambuco orienta-se por uma leitura do cenário econômico e social do País, do Estado de Pernambuco e dos Pequenos Negócios, da análise do desempenho e projeções sobre a evolução no período.

Também é levada em conta a segmentação da clientela em microempreendedores individuais, microempresas e empresas de pequeno porte, produtores rurais, potenciais empresários e potenciais empreendedores, visando adequar o portfólio de produtos e serviços de suas necessidades, bem como aprimorar o processo de atendimento e o desenvolvimento de novos produtos, serviços e canais de distribuição.

As metas previstas são compostas pelas metas dos indicadores de resultados institucionais, que estão vinculados a Missão, Visão e Partes interessadas e pelas metas de desempenho, que estão vinculadas a perspectiva Processos do Mapa Estratégico do SEBRAE.

Os indicadores de desempenho são desdobrados nas metas mobilizadoras, que possibilitam a indução e o monitoramento contínuo do esforço do SEBRAE para o alcance dos seus objetivos.

Os programas projetos e atividades, gerenciados segundo a metodologia GEOR – Gestão Orientada por resultado operacionalizam a estratégia de atuação e viabilizam o alcance dos resultados propostos.

O SEBRAE-PE implementou sua estratégia a partir do modelo de atuação definido, com foco no fortalecimento das premissas de atuação em rede, através da articulação com instituições que atuam no contexto dos objetivos estratégicos dos projetos com foco nas principais cadeias de valor, bem como o entendimento de que o ambiente de negócio das micro e pequenas empresas contemplam não apenas os aspectos inerentes ao ambiente interno das empresas, mas também a fatores relacionados ao ambiente setorial / estrutural e de negócio, numa visão territorial e setorial.

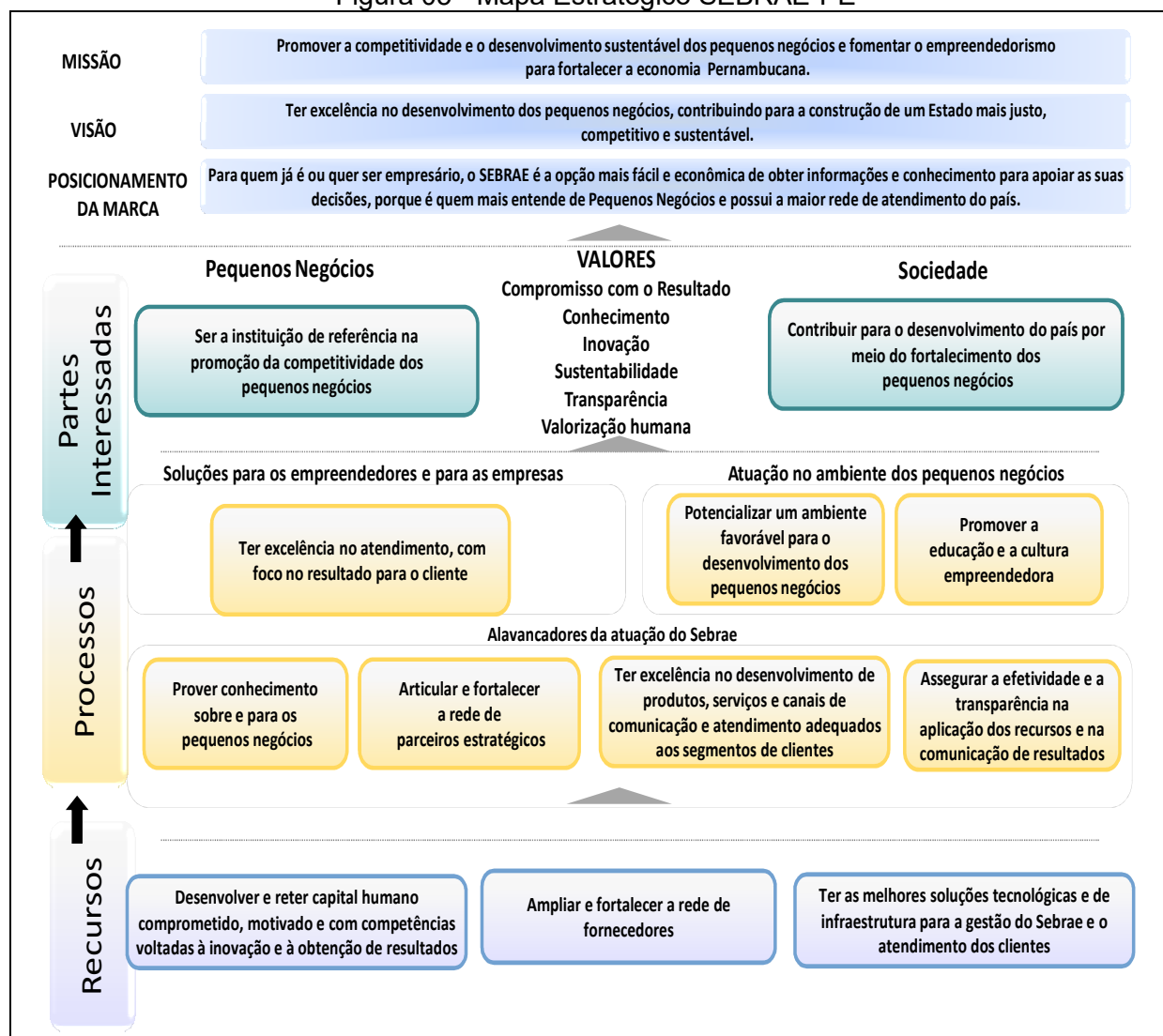
#### **4.1.1 Descrição Sintética dos Objetivos do Exercício**

#### **Mapa Estratégico do SEBRAE Pernambuco**



O Mapa Estratégico apresenta a síntese da estratégia do SEBRAE Pernambuco para os próximos anos. No topo do mapa está posicionada a missão, que é a razão de existir do SEBRAE, a visão de futuro, que demonstra a direção mestra dos objetivos estratégicos organizados em três perspectivas – Partes Interessadas, Processos e Recursos – além do posicionamento da marca, que orienta a estratégia de comunicação.

Figura 05 - Mapa Estratégico SEBRAE-PE



Fonte: Unidade de Gestão Estratégica





## Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos demonstram as escolhas adotadas pelo SEBRAE em Pernambuco para a promoção das conquistas e resultados que beneficiarão os pequenos negócios. Assim, o Mapa Estratégico do SEBRAE-PE foi desenhado de forma a sintetizar esses objetivos, ilustrando o encadeamento lógico entre eles para o cumprimento de sua missão institucional.

- Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia Pernambucana.
- Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um estado mais justo, competitivo e sustentável.
- Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios.
- Contribuir para o desenvolvimento do país por meio do fortalecimento dos pequenos negócios.
- Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.
- Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios.
- Promover a educação e a cultura empreendedora.
- Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios.
- Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos.
- Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes.
- Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados.
- Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados.
- Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores.
- Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do SEBRAE e o atendimento dos clientes.

## Prioridades Estratégicas Locais

As prioridades definem a atuação finalística do SEBRAE, estabelecem as escolhas de



temas e setores de atuação para melhor atendimento ao público alvo. Trata-se, portanto de uma visão estratégica do território a partir das suas potencialidades.

### **Prioridades Relacionadas a Temas Estratégicos**

- Ampliar e aperfeiçoar o atendimento nos pequenos negócios, oportunizando o acesso aos serviços e soluções do Sebrae.
- Identificar e difundir oportunidades para os pequenos negócios, oriundas da dinâmica regional da economia de Pernambuco, a partir de investimentos estruturadores e grandes eventos.
- Disseminar ações de empreendedorismo com foco no ensino fundamental, médio e superior em parceria com instituições de ensino.
- Intensificar a articulação institucional para aprimorar o ambiente legal e preparar os pequenos negócios para acesso aos seus benefícios.
- Garantir a excelência na gestão para aplicação dos recursos e comunicar com transparência os resultados alcançados.
- Valorizar e ampliar as competências dos colaboradores do Sebrae, garantindo um ambiente integrado, voltado para o alcance de resultados.

### **Prioridades Relacionadas aos Setores de Atuação**

- Aprimorar a gestão empresarial dos pequenos negócios do comércio varejista e prestadores de serviços, de forma a promover sua sustentabilidade.
- Apoiar o desenvolvimento e competitividade da Indústria, com base na política industrial do estado.
- Promover o crescimento e sustentabilidade dos segmentos de turismo, com ênfase na cultura e gastronomia e artesanato aprimorando a gestão empresarial, incremento de novas tecnologias e ampliação do mercado.
- Promover o fortalecimento do Agronegócio, considerando suas vocações regionais, com ênfase em novas tecnologias e diversificações produtivas.

### **Programas Nacionais**

Os programas nacionais foram importantes para potencializar os resultados do SEBRAE Pernambuco, possibilitaram intensificar ações nas áreas da inovação, desenvolvimento da educação empreendedora, gestão e como estratégia para a captação de novos clientes a partir do negócio a negócio. Em 2016 foram implementados pelos projetos de forma segmentada como estratégia para melhor



contribuir para o desenvolvimento dos pequenos negócios e alcance das metas e resultados estabelecidos.

Os recursos destinados aos programas nacionais para 2016 foram de R\$ 13,7 milhões, tendo o programa negócio a negócio com uma execução de 96,3% dos recursos previstos, maior execução entre os programas e o Sebraetec com execução de 17,3% dos recursos previstos, menor execução entre os programas, em virtude principalmente dos impactos das mudanças de regras do Sebraetec com a implantação de novo sistema só concluído em julho de 2016 e novo processo de convocação de credenciados iniciado em maio de 2016.

Quadro 04 - Programas Nacionais

| Programa Nacional               | Previsto Original Ano | Previsto Ajustado Ano | Previsto Ajustado Jan à Dez | Executado        | % Execução    | Clientes Previstos | Clientes Executado | % Clientes    |
|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|------------------|---------------|--------------------|--------------------|---------------|
| PG - Agentes Locais de Inovação | 1.166.147             | 1.166.158             | 1.166.158                   | 931.914          | 79,90%        | 2.160              | 2.353              | 108,90%       |
| PG - Educação Empreendedora     | 319.859               | 610.047               | 610.047                     | 467.949          | 76,70%        | 9.250              | 5.343              | 57,80%        |
| PG - Negócio a Negócio          | 324.960               | 1.889.274             | 1.889.274                   | 1.819.762        | 96,30%        | 15.829             | 15.701             | 99,20%        |
| PG - Sebrae Mais                | 1.323.854             | 1.584.291             | 1.584.291                   | 1.445.805        | 91,30%        | 0                  | 1.153              | 0,00%         |
| PG – Sebraetec                  | 1.443.062             | 8.488.173             | 8.488.173                   | 1.471.795        | 17,30%        | 1.790              | 725                | 40,50%        |
| <b>Total</b>                    | <b>4.577.882</b>      | <b>13.737.943</b>     | <b>13.737.943</b>           | <b>6.137.225</b> | <b>44,70%</b> | <b>29.029</b>      | <b>24.900</b>      | <b>87,10%</b> |

Fonte: SME – Sistema de Monitoramento Estratégico.

## Programa ALI - Agentes Locais de Inovação

O Programa tem como objetivo aumentar a competitividade das pequenas empresas, por meio da difusão de informações e ações sobre inovação e tecnologia, gerando impacto direto na gestão empresarial, na melhoria de produtos e processos, e na identificação de novos nichos de mercado para os seus produtos.

O Agente Local de Inovação - ALI realizou ações de acompanhamento aos empresários de micro e pequenas empresas na prática da gestão da inovação, de modo a tornar suas empresas mais inovadoras. É realizado no período de dois anos de orientação e acompanhamento contínuo.

Atuou em 2016 com 59 Agentes Locais de Inovação, realizando o acompanhamento a 2.353 empresas distribuídas em todas as regiões do estado e atendendo em torno de 57 segmentos dos setores de indústria, comércio e serviços. Executou 79,9% dos recursos previstos e 108,9% de empresas atendidas.





## **Programa Educação Empreendedora**

O Programa Nacional de Educação Empreendedora tem o objetivo de ampliar, promover e disseminar a educação empreendedora nas instituições de ensino por meio da oferta de conteúdos de empreendedorismo, com o propósito de consolidar a cultura empreendedora na educação. Realizou 76,7% dos recursos previstos e 57,8 do número de empresas previstas.

## **Programa de Atendimento Negócio a Negócio**

O programa objetiva aumentar a longevidade das empresas atendidas por meio da aplicação de diagnóstico, identificando suas necessidades por meio de atendimento presencial, continuado, customizado e gratuito. O programa tem abrangência estadual, em 2016 estruturou e qualificou cerca de 40 Agentes de Orientação Empresarial, capacitou e habilitou 22 tutores e aprimorou o sistema de monitoramento. O programa atendeu 15.701 (microempreendedor individual e microempresas) em 2016, com execução de 96,3% dos recursos e 99,2% das empresas previstas.

## **Programa SEBRAE Mais**

O Programa SEBRAE Mais é o principal instrumento de atendimento as EPP - Empresas de Pequeno Porte tem como objetivo aperfeiçoar a gestão destas empresas, conta com um portfólio de soluções educacionais independentes, que instrumentaliza o atendimento, seja individual ou coletivo, de forma personalizada e mensurável. O programa foi implementado por meio dos projetos de atendimento, realizou 91,3% dos recursos previstos atendendo 1.153 empresas.

## **Programa SEBRAETec – Serviços em Inovação e Tecnologia**

O programa tem por objetivo ampliar o acesso a serviços de inovação e tecnologia de forma subsidiada para às empresas, visando à melhoria dos seus processos e produtos, entre outros aspectos, a redução de desperdícios, aumento de produtividade, segurança dos empregados e adequação dos produtos para competir no mercado interno e externo. O programa tem abrangência estadual, foi executado com algumas dificuldades operacionais devido à implantação do novo sistema e abertura de novo credenciamento por meio de grande parte dos projetos de atendimento, teve uma execução em 2016 de 17,3% dos recursos e 40,5% das empresas previstas.

### **4.1.2 Estágio de Implementação do Planejamento Estratégico**



O SEBRAE elaborou seu planejamento estratégico pautando suas discussões na análise do cenário econômico, ambiente de atuação dos pequenos negócios e no direcionamento estratégico, representado pelos objetivos, indicadores e metas desdobrados na execução dos programas nacionais e na carteira de projetos e atividades locais.

Realizou workshop com todos os colaboradores para alinhamento da estratégia de atuação e oficinas com todas as suas unidades regionais redefinindo sua carteira de projetos e atividades, levando em consideração sua vocação econômica e estágio de desenvolvimento dos pequenos negócios com foco no aumento da competitividade e na ampliação das ações com vistas à interiorização do desenvolvimento econômico. Implementa seu planejamento realizando os projetos e atividades propostos, acompanhando e monitorando sua execução a partir dos resultados medidos pelas metas e indicadores.

#### **4.1.3 - Vinculação dos Planos da Unidade com as Competências institucionais e outros Planos**

##### **Carteira de Projetos**

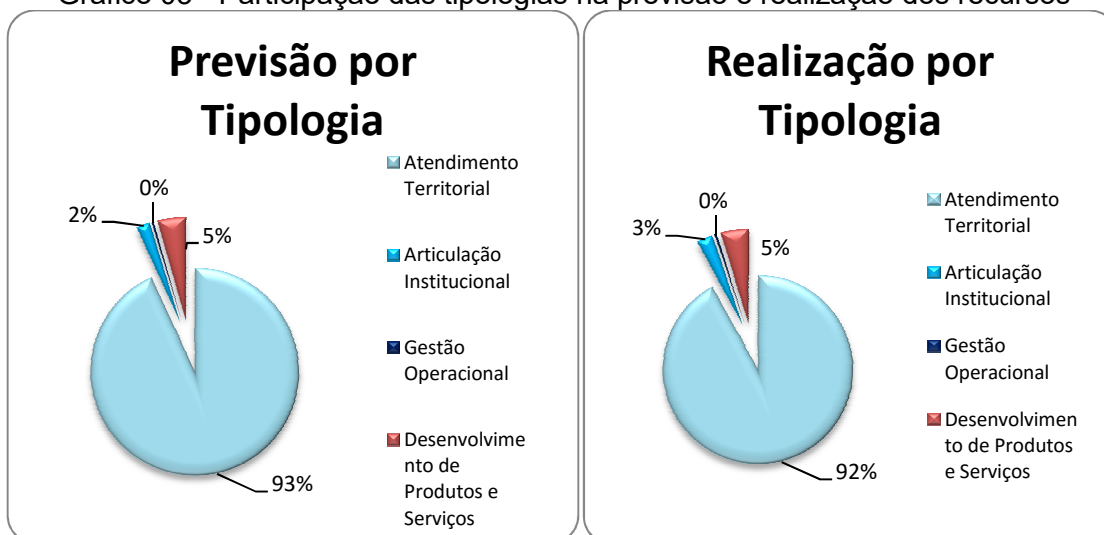
A carteira de projetos foi estruturada a partir da estratégia de atuação do Sebrae Pernambuco alinhado ao direcionamento estratégico do sistema Sebrae, abrangendo de maneira heterogênea empresas e empreendedores. As tipologias foram definidas a partir da forma de abordagem, do escopo e da forma de atuação junto ao público alvo com foco na melhor maneira de executar a estratégia.

Os projetos contemplam as tipologias de Atendimento, Desenvolvimento de Produtos e Serviços, Articulação Institucional e Gestão Operacional, contemplando os setores do Comércio, Indústria, Serviços, Agronegócio e Atendimento Territorial.

Os recursos previstos ajustados para a carteira de projetos foram da ordem de R\$ 54,7 milhões. Ressalta-se que as dificuldades oriundas de um cenário econômico de recessão, bem como os mecanismos operacionais definido pelo SEBRAE Nacional, principalmente com relação a receitas alavancadas através do programa SEBRAEtec, impactaram negativamente na captação de receitas e consequentemente na aplicação de recursos nos projetos finalísticos, deixamos de efetivar R\$ 4,2 milhões previstos de receita junto às empresas beneficiadas e R\$ 7,0 milhões de recursos de CSN – Contribuição Social Nacional / SEBRAEtec. Considerando este cenário, aplicamos R\$ 35,8 milhões em projetos o que representa 65% em relação aos recursos previstos ajustados.

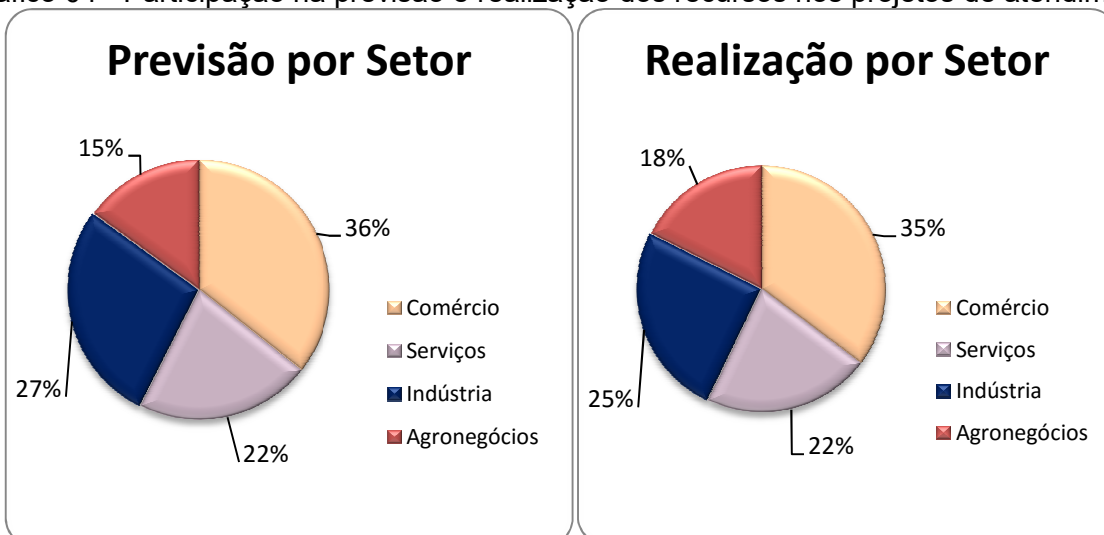
Os gráficos abaixo registram que, mesmo observando redução no cenário de recursos, os mesmos guardam a proporcionalidade da aplicação dos recursos financeiros por tipologia e por setores econômicos.

Gráfico 03 - Participação das tipologias na previsão e realização dos recursos



Fonte: UGE – Unidade de Gestão Estratégica

Gráfico 04 - Participação na previsão e realização dos recursos nos projetos de atendimento



Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

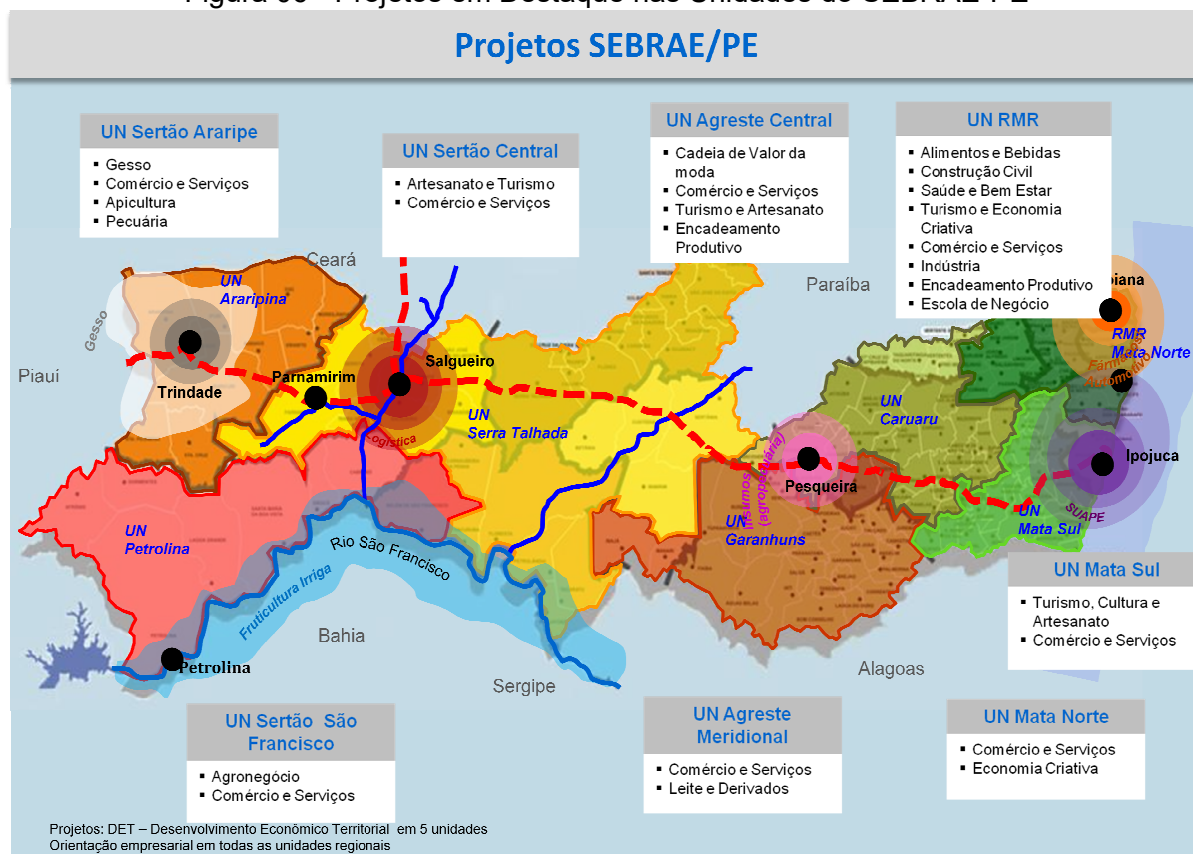
Os projetos realizaram R\$ 6,1 milhões de CSN – Contribuição Social Nacional por meio de programas nacionais como: ALI - Agentes Locais de Inovação, Negócio a Negócio,



Sebraetec, Sebrae Mais, Educação Empreendedora entre outros, uma alavancagem de receita de empresas beneficiadas de R\$ 4.0 milhões e 48,6% dos recursos previstos.

A carteira de Atendimento Territorial com projetos voltados para o atendimento individual é a que concentra um maior volume de recursos realizados e de projetos.

Figura 06 - Projetos em Destaque nas Unidades do SEBRAE-PE



Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

## Carteira Projetos – Comércio

Segundo dados do IBGE (2014) o setor de comércio participa com 15,9% no PIB estadual. Em Pernambuco o setor vem se consolidando por ser um centro logístico de distribuição de produtos para o Nordeste. O SEBRAE trabalhou a carteira de projetos com foco no aprimoramento da gestão empresarial das MPE do comércio varejista de forma a promover sua sustentabilidade, com vistas à manutenção e conquista de novos mercados.

Em 2016 a carteira de projetos do comércio foi estruturada com 09 projetos voltados





principalmente para os segmentos do comércio varejista, com a revitalização de ruas e espaços comerciais, nas estratégias voltadas para aproximação dos elos da cadeia de valor objetivando a ampliação e novas oportunidades de negócios, nas estratégias para o comércio eletrônico e desenvolvimento do setor automotivo. Os projetos tiveram um desempenho orçamentário de R\$ 57,8% do orçamento previsto.

Quadro 05 - Carteira Projetos – Comércio

| Projetos  | Previsto Inicial<br>(a) | Previsto Ajustado<br>(b) | Realizado<br>(c) | %<br>(c/b)    |
|---|-------------------------|--------------------------|------------------|---------------|
| Alimentos e Bebidas - Do Campo à Mesa                     | 2.000.000               | 2.000.000                | 746.603          | 37,33%        |
| Comércio em Ação  | 1.040.000               | 1.179.621                | 841.047          | 71,30%        |
| Comércio Varejista - Sertão do São Francisco Pernambucano | 1.122.000               | 1.170.000                | 877.433          | 74,99%        |
| Competitividade do Comércio da Mata Norte                 | 581.000                 | 590.806                  | 357.559          | 60,52%        |
| Competitividade do Comércio e Serviço da RMR              | 2.437.106               | 2.373.703                | 1.097.491        | 46,24%        |
| Desenvolvimento do Comércio do Sertão de Pernambuco       | 700.676                 | 707.934                  | 506.022          | 71,48%        |
| Fortalecimento do Comércio do Agreste Meridional          | 781.500                 | 810.099                  | 573.447          | 70,79%        |
| Desenvolvimento Empresarial - Mata Sul                    | 956.119                 | 915.119                  | 426.303          | 46,58%        |
| Modernização do Comércio Varejista do Sertão do Araripe   | 852.416                 | 852.416                  | 704.095          | 82,60%        |
| <b>Total</b>  | <b>10.470.817</b>       | <b>10.599.698</b>        | <b>6.129.999</b> | <b>57,83%</b> |

Fonte: SME – Sistema de Monitoramento Estratégico

### Justificativa:

Os projetos em 2016 sofreram os impactos da crise econômica que contribuiu fortemente para o desenvolvimento do setor e impactos da mudança do programa Sebraetec, em virtude de novas regras de credenciamento e implantação de novo sistema.

**Projeto:** Alimentos e Bebidas - Do Campo à Mesa

### Principais ações realizadas:

- Foram realizadas 17.002 horas de consultoria para os diversos elos da cadeia, de Alimentos e Bebidas com foco na gestão dos agricultores, fortalecendo-os





enquanto empresários e preparando-os quanto à gestão de seus negócios e marketing de seus produtos visando o aumento da comercialização.

- Consultoria Sebraetec para criação de marca, logomarca, layout, Programa de Alimento Seguro e criação de aplicativos de fidelização, para os segmentos de bares, restaurantes, padarias e minimercados.
- Realização dos circuitos gastronômicos Recife Coffee e Café na Rua com degustação de café no centro do Recife, visando ampliar o acesso a mercados, tendo em vista o crescimento do setor como oportunidade de negócio, ponto de encontro para reuniões de trabalho.
- Realização de Seminários para aproximação dos elos da cadeia de alimentos e bebidas nas temáticas: Bebidas Pernambucanas com 178 participantes (Produtores de bebidas e empresários de bares, restaurantes e hotelaria), Seminário Café e Cafeterias com 63 Participantes (Distribuidores de café e maquinário, Empresários de cafeterias e estudantes dos cursos de gastronomia e baristas) e Seminário MotivaPão com 150 Participantes (Empresários e colaboradores de Panificadoras e delicatessens)
- Realização do fórum para Supermercados e Mercadinhos de Paulista, em parceria com a Vigilância Sanitária e Prefeitura com o objetivo de sensibilizar o segmento para as questões da legislação no tocante às normas e exigências sobre Segurança Alimentar.

### **Projeto: Comércio em Ação**

#### **Principais ações realizadas:**

- Realização de parceria com Favip-Devry, universidade situada em Caruaru, que integrou a governança do projeto e executou as seguintes ações: 06 (seis) palestras, 01 (um) Seminário e 80 (oitenta) horas de consultoria, beneficiando 60 empresas.
- Realização de parceria com operadora de plano de saúde Unimed, com a realização de um ciclo de 06 (seis) palestras (técnicas e gerenciais) e 02 (dois) cursos, envolvendo 45 empresas da área de saúde.
- Realização de ações de capacitação para o segmento de varejo de alimentos (mercadinhos) de forma integrada com associações de municípios polos de Arcoverde, Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Gravatá, fortalecendo a cooperação destes grupos criados dentro do projeto Empreender.



- Realização de ações voltadas ao comércio de rua em duas cidades fortes neste segmento, Caruaru e Toritama. Em Caruaru foram realizadas ações para o parque 18 de maio, onde se concentra mais de 250 lojistas e teve como principal resultado a criação de um comitê independente, com o desenvolvimento de ações de Marketing coletivo e de segurança em parceria com as instituições: CDL, Associação Comercial de Caruaru, CDL, Polícia Militar, entre outros.
- Realização de ações para revitalização da Rua Cabo Otávio Aragão em Santa Cruz do Capibaribe em parceria com Prefeitura e CDL, nela estão instaladas mais de 60 empresas, que foram beneficiadas com cursos, palestras e consultorias, focadas em marketing, finanças e gestão de pessoas. Esta rua também recebeu uma intervenção do Governo Municipal, com asfaltamento e revitalização de calçadas.

**Projeto:** Comércio Varejista - Sertão do São Francisco Pernambucano

**Principais ações realizadas:**

- Realização de cursos, palestras, consultorias, oficinas e seminários com foco no aperfeiçoamento da gestão, empreendedorismo e ferramentas gerenciais e inovadoras nas áreas de: planejamento estratégico, gestão financeira, gestão de pessoas, atendimento ao cliente, boas práticas no manuseio de alimentos, gestão de bares e restaurantes e aperfeiçoamento para garçom.
- Realizadas consultorias com foco em tecnologia e inovação por meio do programa Sebraetec com foco na eficiência energética, redução de desperdícios, identidade visual, mapeamento e adequação de processos, gestão da qualidade, gestão ambiental e sustentabilidade, melhorando os aspectos de desenvolvimento de rótulos, registro de logomarcas e layoutização de salões.
- Realizado o programa Sebrae Mais, Ferramentas de Gestão Avançada - FGA Gestão Financeira com os cursos: Do Controle à Decisão, Líder Coach e Empretec, contribuindo para a melhoria da gestão das empresas e desenvolvimento de empreendedores.
- Realização dos Seminários Transforme o seu Salão de Beleza com a participação de salões e de empresas do segmento de Saúde e Bem Estar e realização de 06 (seis) Edições do Seminário Varejo Em Ação em parceria com o SENAC, TV Grande Rio, CDL e Sindiloja, proporcionando um aumento de participação de empreendedores e empresários e seus respectivos colaboradores e dos Seminários "Organize o seu Mercadinho e Fidelize o seu Cliente".



**Projeto:** Competitividade do Comércio da Mata Norte

**Principais ações realizadas**

- Realização de cursos, palestras, seminários e consultorias com foco na melhoria da gestão de diversas empresas, especialmente no município de Goiana.
- A partir de ações realizadas foi identificado na região um forte viés empreendedor feminino, empresárias estruturadas que buscaram o Sebrae para orientação de ações e conteúdos visando a ampliação dos seus negócios.
- Realização de ações para a promoção do empreendedorismo e inovação, estas ações foram muito bem evidenciadas através das “pílulas” de 20hs de consultorias por meio do Sebraetec. As consultorias mais solicitadas foram as de gestão financeira e planejamento estratégico. O Sebraetec realizado foi na área de desenvolvimento de software.

**Projeto:** Competitividade do Comércio e Serviço da RMR

**Principais ações realizadas:**

- Realização de capacitações e consultorias nas áreas de eficiência energética, melhoria da gestão e processos, inovação através de aplicativos para o segmento de educação em parceria com o Sinepe – Sindicato dos estabelecimentos de ensino de Pernambuco.
- Realização de ações de melhoria de processos e gestão nas empresas multissetoriais de comércio e serviços como: comércio de bicicletas, óticas, lojas de shopping e centros comerciais, em parceria com Aloshop, Sindilojas e CDL Recife.
- Realização de seminários com foco em inovação e sustentabilidade, palestras e cursos gerenciais e técnicos, oficinas e clínicas tecnológica por meio do Sebraetec para o segmento automotivo em parceria com o Sincopeças - Sindicato do Comércio de Autopeças do Estado de Pernambuco.

**Projeto:** Desenvolvimento do Comércio do Sertão de Pernambuco

**Principais ações realizadas:**

- Capacitações com o programa Sebrae mais e demais soluções em parceria com o Senac para melhoria do processo de gestão das empresas da região.



- Consultorias gerenciais nas áreas de Planejamento estratégico, Finanças, Marketing, Gestão de Estoque e Redes Sociais.
- Realização de Rodadas de Negócios na feira de Negócio Exposerra aproximando compradores e fornecedores para realização de negócios.
- Apoio à realização da Feira de Negócios Exposerra, maior feira realizada na região do Sertão do Pajeu visando a promoção de negócios da região.

**Projeto:** Fortalecimento do Comércio do Agreste Meridional

**Principais ações realizadas:**

- Realização de ações voltadas para a melhoria da gestão com empresa ganhadora do Prêmio MPE Brasil em duas categorias, que reforçou a importância e o diferencial em investir na qualificação do negócio.
- Aprimoramento das competências de gestão nas empresas, buscando a inovação, de modo a trazer a eficiência e a eficácia na sua operação, tornando as empresas mais competitivas no mercado e ajudando-as a enfrentar os desafios do cenário atual.

**Projeto:** Desenvolvimento Empresarial – Mata Sul

**Principais ações realizadas:**

- Realização de vários encontros em parceria com entidades locais (CDL e Associação Comercial) com o objetivo de ampliar a aproximação do empresariado local com as instituições, que resultou na realização de diversas ações de capacitação nesse município.
- Realização do I Seminário de Estética e Beleza Profissional da Mata Sul, fortalecendo as ações junto aos grupos de Salão de Beleza que estão sendo atendidos e integração dos profissionais, o evento proporcionou visibilidade para o segmento nessa região.
- Realização de parceria com a marca de cosméticos de linha profissional ALFAPARF, garantindo a continuidade das ações com o segmento.
- Realização de ações de capacitação e consultoria durante o Movimento Compre do Comércio do Cabo e II Feirão Limpa Nome, fortalecendo assim a parceria junto às entidades CDL / Sindilojas e ACEC do Cabo de Santo Agostinho.



- Realização de parceria com o shopping Costa Dourada que permitiu o desenvolvimento de diversas ações nas instalações do shopping com capacitações no auditório, Seminário de Beleza, Costa Recebe e Liquida Costa Dourada resultando numa aproximação com os empresários instalados nesse complexo, contribuindo de forma significativa para o fortalecimento do Sebrae na região, desenvolvimento dos negócios e divulgação do shopping.

**Projeto:** Modernização do Comércio Varejista do Sertão do Araripe

**Principais ações realizadas:**

- Realização de palestras, oficinas, seminários e consultorias distribuídas nas áreas de planejamento estratégico, gestão financeira, gestão de pessoas, estratégias de vendas e marketing e plano de viabilidade para preparação dos negócios, para a melhoria da gestão empresarial, qualificação da mão de obra e aumento da qualidade dos serviços e produtos oferecidos.
- Realizadas 891 horas de consultorias em projetos de inovação e tecnologia para melhoria nas áreas de design de ambiente, design de comunicação, criação de e-commerce, web sites e registro de marcas.
- Realização de orientação técnica em diversas áreas: gestão financeira, gestão de pessoas, modelo de plano de negócio na metodologia Business Model Canvas, desenvolvimento de sites e e-commerce e criação de identidade visual, além de analistas de bancos oficiais para informar sobre linhas de crédito com orientação ao empreendedor individual e potencial empresário.
- Apoio a feira 7ª FECOU contribuindo diretamente para a manutenção e fortalecimento do mercado atual e acesso a novos mercados, além da melhoria da gestão empresarial e qualificação da mão de obra, com avaliação positiva de 85 % dos expositores com as expectativas atendidas.
- Participação de dois ALI – Agentes Locais de Inovação no acompanhamento a 100 empresas, com ações de consultoria em gestão financeira, consultoria de criação e modernização de identidade visual, consultoria de desenvolvimento sistema em comunicação online, sites, e redes sociais, possibilitando entre os resultados a ampliação de mercado, aumento de faturamento e redução de custos, contribuindo para o desenvolvimento dos negócios do setor.

**Carteira Projetos – Serviços**

Segundo dados do IBGE (2014) o setor participa com 39,1% no PIB estadual, excluindo as atividades de administração, saúde e educação pública. A atuação do SEBRAE na





carteira de serviços teve como foco promover o crescimento e sustentabilidade das atividades do setor, trabalhando o turismo, com ênfase na cultura e gastronomia, economia criativa e a cadeia de valor do Bem Estar com o aprimoramento da gestão empresarial, incremento de novas tecnologias e ampliação do mercado para os demais segmentos. Em 2016 a carteira foi estruturada com 06 projetos nos segmentos de salão de beleza, economia criativa, turismo e artesanato com desenvolvimento em todo o Estado. Foram previstos R\$ 5,9 milhões de recursos com 59,6% de execução.

Quadro 06 - Carteira de Projetos – Serviços

| Projetos   | Previsto Inicial (a) | Previsto Ajustado (b) | Realizado (c)    | % (c/b)       |
|--|----------------------|-----------------------|------------------|---------------|
| Cadeia de Valor de Bem Estar   | 1.325.000            | 1.424.626             | 543.926          | 38,18%        |
| Desenvolvimento do Artesanato, Cultura e Turismo do Sertão de Pernambuco | 348.390              | 354.194               | 205.379          | 57,98%        |
| Economia Criativa da Mata Norte  | 211.880              | 422.684               | 199.730          | 47,25%        |
| Turismo, Artesanato e Economia Criativa                                  | 2.000.000            | 2.416.977             | 1.743.421        | 72,13%        |
| Turismo, Cultura e Artesanato da Mata Sul                                | 489.844              | 526.584               | 301.307          | 57,22%        |
| Turismo, Cultura e Artesanato da região de Caruaru                       | 781.500              | 773.762               | 538.785          | 69,63%        |
| <b>Total</b>   | <b>5.156.614</b>     | <b>5.918.827</b>      | <b>3.532.547</b> | <b>59,68%</b> |

Fonte: SME – Sistema de Monitoramento Estratégico

### Justificativas:

Os projetos destes segmentos tiveram execução de 59%, abaixo do previsto, em decorrência de dificuldades em virtude da crise econômica, que comprometeu o ritmo de desenvolvimento das ações e participação dos empresários nas ações programadas. Também tivemos dificuldades com a realização das consultorias por meio do programa Sebraetec em virtude de readequação do programa e sistema utilizado.

**Projeto:** Cadeia de Valor de Bem Estar

### Principais ações realizadas:

- Realização de ações com salões de beleza no Recife, Paulista e Vitória de Santo Antão, com um total de 350 empresas atendidas com atividades focadas principalmente nos processos de gestão estratégica, tendências em produtos e serviços e atendimento ao cliente.



- Realização de 05 seminários sobre os temas: i) Social Mídia para academias - como prospectar e fidelizar novos clientes; ii) Inovação em Saúde e Bem-Estar; iii) Beleza com Saúde, Sinal de Bem-Estar; iv) Planejamento Estratégico para Salão de Beleza e 01 Seminário em parceria com o Senac - Dia do Cabeleireiro do Senac Paulista, Seminário de referência da região de Paulista e municípios vizinhos.
- Apoio ao evento “Inovações Legislativas para os Salões de Beleza realizado pelo SINDESBE - Sindicato dos Empregadores de Salão de Beleza e Estética do Estado de Pernambuco, com a participação de 150 pessoas, para disseminação sobre a Lei 13.352 – Salão Parceiro – Profissional Parceiro.
- Realização do evento “Dia do Cabeleireiro - Vitória” em Vitória de Santo Antão, em parceria com o Senac, Vitória Park Shopping, Agência de Fomento do Estado de Pernambuco (AGEFEPE ) e da Associação Comercial Industrial e Agropecuária de Vitória (ACIAV), contando com o patrocínio de 5 (cinco) empresas, sendo 4 delas pequenos negócios, do Cadeia de valor do Bem-Estar.
- Apoio a HOSPITALMED – Feira de Produtos, Equipamentos, Serviços e Tecnologia para Hospitais, Laboratórios, Farmácias, Clínicas e Consultórios, maior encontro hospitalar das Regiões Norte-Nordeste, reunindo em um só local, exposição dos lançamentos e tendências para produtos e serviços do setor, oportunidades de negócios, networking e aperfeiçoamento profissional.
- Apoio à participação de 20 representantes da Cadeia de Bem-Estar, fornecedores de produtos e serviços para a área de Saúde, dos quais 08 eram pequenos negócios e 12 eram representantes de Startups. Este evento contribuiu para aproximação do Sebrae, com o Sindhospe (Sindicato dos Hospitais, Clínicas, Casas de Saúde, Laboratórios, Consultórios Médicos e Odontológicos do Estado de Pernambuco), parceiro importante para a articulação com o público dos negócios de Saúde.
- Apoio ao fortalecimento da Governança e Planejamento Estratégico resultando na criação da Associação das Empresas do Polo Saúde de Jaboatão dos Guararapes, o que projetará as empresas para disputa de novos nichos de mercado (Compras Governamentais), além do fortalecimento da marca e identidade do Polo como referência de saúde para a mesma região em que estão inseridos.
- Desenvolvimento de nova metodologia educacional para o segmento de beleza, Estética e Bem-Estar denominada “Responsável Capacitado”. A metodologia desenvolvida em 2016, destaca o Sebrae-PE na criação e inovação de produto para atender com soluções diferenciadas e em sintonia com novas tendências.



- Realização do Seminário Beleza com Saúde, sinal de Bem-Estar, com a participação de 200 empresários.

**Projeto:** Economia Criativa da Mata Norte

**Principais ações realizadas:**

- Melhoria da gestão empresarial por meio das atividades de cursos, palestras, seminários e consultorias em diversas empresas, especialmente nos municípios de Carpina e Goiana.
- Apoio à participação no 6º Festival de Turismo de João Pessoa, oportunidade que se promoveu o segmento, com amplitude internacional e também de fortalecer as empresas do setor hoteleiro e de restaurantes.
- Realização de ações de promoção do empreendedorismo e inovação, as ações foram evidenciadas através das “pílulas” de 20hs de consultorias por meio do Sebraetec com foco nas áreas de produtividade, áreas de gestão financeira e planejamento estratégico.

**Projeto:** Desenvolvimento do Artesanato, Cultura e Turismo do Sertão de Pernambuco

**Principais ações realizadas:**

- Realização de ações visando à melhoria da gestão, do empreendedorismo e dos produtos por meio do design no artesanato cultura e turismo.
- Participação do artesanato entre os 100 melhores artesanatos do Brasil, premiada no TOP 100.
- Participação de artesanato em rodada internacional com venda para o mercado externo de peças em madeira, produzidas por artesão do município de Sertânia.

**Projeto:** Turismo, Artesanato e Economia Criativa

**Principais ações realizadas:**

- Realização da 13ª Fenahall – Feira de Artesanato no Chevrolet Hall no mês de janeiro com participação de 19 empresas com comercialização de produtos de Moda e de Artesanato.
- Participação na Feira Minas Trend uma das mais importantes feiras de tendências de moda do país com empresas de moda autoral Pernambucana.



- Realização de Seminário sobre a Economia Criativa “Desafios e Oportunidades” com o objetivo de discutir a importância de alinhar originalidade e negócio, reunindo profissionais, empresários e formadores de opinião da economia criativa, numa discussão sobre música, cultura e originalidade. A programação contou com lançamento dos livros: Negócios, Cultura e Criatividade e Guia para Empreender na Economia Criativa e Música Ltda.
- Apresentação do projeto Sertão Criativo. Foram realizados também talk shows: cultura x turismo de experiência e música x mercado. Os desdobramentos que aconteceram a partir desse seminário culminaram na realização de consultorias em planos de negócios e capacitações em elaboração de projetos culturais direcionadas ao público-alvo da economia criativa.
- Realização em junho de seminário no Hotel Costeiro em Olinda. Dessa vez as palestras foram direcionadas aos públicos de Turismo e Artesanato, com uma palestra de abertura que tratou sobre o tema “Transcendência no Atendimento” e um talk show sobre Cultura e Turismo de Experiência. Esses seminários foram fundamentais para apresentar o projeto de Cadeia de Valor do turismo e economia criativa para os diversos públicos-alvo.
- Realização da 6ª Mostra de Turismo Rural no Shopping Rio Mar, com exposição das propriedades rurais que atuam com turismo associadas à Apeturr, contatos com clientes atuais e potenciais, além de divulgar os destinos turísticos, também foram comercializados pacotes nos hotéis e pousadas participantes.
- Realização de convênios com a Abrasel e ARLB – Associação da Boa Lembrança, para viabilizar os festivais gastronômicos, capacitações e consultorias realizadas com inúmeras empresas do segmento de bares e restaurantes da região metropolitana do Recife.
- Apoio aos eventos Rio Mar Casa, realizado no Shopping Rio Mar com exposição e venda de artesanato e moda em ambiente especialmente projetado e coquetel molotov com feira de moda e decoração com a participação de 30 expositores, durante o festival de música que aconteceu na coudelaria souza leão.
- Apoio a Fenearte com o espaço Brasil Original e estandes individuais de clientes apoiados pelo Sebrae, Rodada de Negócios e apoio às empresas incubadas no Marco Pernambucano da Moda visando a comercialização e desfile de moda
- Apoio a participação dos artesãos nas feiras Domingo na Rua, participação em 10 edições da feira com apoio a 30 artesãos.



- Ruraltur – Participação da feira na cidade de Juazeiro do Norte – CE com um estande institucional do Sebrae, em parceria com a Apeturr.
- Realização de 3.161 horas de Consultorias Gerenciais para as empresas participantes do projeto.
- Apoio a feira “Feira Brasil Original” realizada em São Paulo com a participação de 12 artesãos pernambucanos em parceria com o Programa de Artesanato Brasileiro.
- Apoio a Casa Cor Pernambuco com participação na Mostra de Arquitetura em um espaço diferenciado, especialmente projetado para a exposição e venda do artesanato de origem e da arte popular pernambucana – Armazém Sebrae de Artesanato.
- Alameda Decor – Participação de um evento de comemoração do aniversário da loja de móveis com exposição e venda de artesanato. Participação de 12 artesãos.

**Projeto:** Turismo, Cultura e Artesanato da Mata Sul

**Principais ações realizadas:**

- Realizado em parceria com a Associação de Hotéis de Porto de Galinhas (AHPG) a 1ª edição da Rodada de Negócio - Destination Brazil Travel Mart, voltada para a atração de turistas estrangeiros. O evento reuniu representantes da cadeia produtiva do turismo nacional e internacional como: operadores de turismo, representantes de 19 países, totalizando 179 buyers (potenciais compradores) e 261 suppliers (ofertantes). O objetivo do evento foi de aproximar o “trade” turístico - hoteleiros agentes de viagens, operadoras de turismo e companhias aéreas das operadoras turísticas dos principais mercados internacionais para o Brasil, visando ampliar o fluxo turístico no País, em especial na Região Nordeste.
- Apoio à realização de eventos proporcionou a inserção de empresas a novas operações com mercados internacionais e abertura de novos mercados nacionais potencializando também o fortalecimento da governança da cadeia de valor do turismo a rede de relacionamentos entre os empreendimentos do setor e seus parceiros.
- Realização do Porto Gastrô – sexta edição do festival gastronômico Porto Gastrô. O evento foi realizado pelo SEBRAE em parceria com a Associação de Restaurantes “Porto da Boa Mesa”, reuniu 26 restaurantes das mais variadas especialidades da culinária local. O tema do festival foi a cana-de-açúcar e seus





derivados. O evento contribuiu para um aumento de 40% em média das vendas durante o período do evento, com participação de produtores de produtos de outras regiões do estado a exemplo de produtores de queijo da região do Agreste Meridional.

- Realização de oficinas, voltadas para o atendimento e preparo dos alimentos em arena montada na Avenida Beira-Mar, um espaço expositivo, que atendeu turistas, moradores da região, empresários e profissionais do ramo de alimentação e bebidas.
- Realização do Armazém SEBRAE, na Rua das Piscinas Naturais na Vila de Porto de Galinhas, visando proporcionar aos artesãos participantes o acesso ao grande fluxo de turistas que visitam o destino de Porto de Galinhas, como também possibilitar que lojistas visitantes e lojas instaladas em Porto de Galinhas, conheçam um artesanato de qualidade produzido por artesãos locais.

**Projeto:** Turismo, Cultura e Artesanato da região de Caruaru

#### **Principais ações realizadas:**

- Realização de ações com 100 empreendimentos dos segmentos de gastronomia na BR 232 envolvendo os municípios de Sairé (polo de Insurreição), Bezerros (polo de Encruzilhada de São João) e Sanharó (polo do queijo e da Carne), com foco na identidade regional e atrativos do território.
- Integração entre o turismo a cultura e o artesanato com a realização de encontros com a governança para o planejamento e monitoramento das ações.
- Realização de consultorias tecnológicas visando a melhoria de produtos e serviços, para os segmentos de artesanato e gastronomia.
- Realização de missão técnica para o Cariri Cearense com os segmentos de artesanato, cultura e Turismo visando analisar a experiência de turismo integrado e de hospitalidade.

#### **Carteira de Projetos – Indústria**

Com base nos dados IBGE (2014) o setor foi responsável por 18,6% do PIB de Pernambuco. A carteira de projetos executada teve como foco o apoio ao desenvolvimento e competitividade da Indústria nos setores com grande adensamento de MPE e naqueles com potencial competitivo, no sentido de apoiar ações importantes para o desenvolvimento econômico atual. Em 2016 a carteira foi estruturada com 09 projetos em vários segmentos; a construção civil, o gesso, a confecção e o



encadeamento produtivo, em parceria com empresas âncoras em algumas regiões. Foi previsto para a carteira recursos no valor de R\$ 7,4 milhões. Foram realizados R\$ 4,0 milhões com nível de execução de 54,6% em relação à previsão.

Quadro 07 - Carteira de Projetos – Indústria

| Projetos  | Previsto Inicial (a) | Previsto Ajustado (b) | Realizado (c)    | % (c/b)       |
|---|----------------------|-----------------------|------------------|---------------|
| Cadeia de Valor da Construção Civil   | 1.800.000            | 1.800.000             | 526.810          | 29,27%        |
| Cadeia de Valor da Moda Pernambucana  | 1.722.620            | 1.730.367             | 1.239.313        | 71,62%        |
| Cluster do Gesso de Pernambuco  | 1.112.724            | 1.015.758             | 557.631          | 54,90%        |
| Competitividade Industrial da RMR   | 1.220.000            | 1.358.983             | 805.265          | 59,25%        |
| Encadeamento Produtivo - Braskem / SEBRAE/PE                                | -                    | 127.614               | 42.822           | 33,56%        |
| Encadeamento Produtivo MDB - SEBRAE/PE                                      | -                    | 59.928                | 8.091            | 13,50%        |
| Fiat Chrysler – SEBRAE/PE - Cadeia de Valor Automotiva                      | 404.335              | 903.002               | 616.928          | 68,32%        |
| Fornecedores de Excelência - Gerdau - Ciclo II - Cadeia da Indústria do Aço | 283.021              | 216.741               | 164.792          | 76,03%        |
| Projeto Ultragaz  | 327.845              | 253.401               | 115.257          | 45,48%        |
| <b>Total</b>  | <b>6.870.545</b>     | <b>7.465.794</b>      | <b>4.076.909</b> | <b>54,61%</b> |

Fonte: SME – Sistema de Monitoramento Estratégico

### Projeto: Cadeia de Valor da Construção Civil

#### Principais ações realizadas

- Conclusão do Convênio 19/2015 em parceria com o SINDUSCON/PE iniciado agosto de 2015, com foco na prevenção de acidentes do trabalho. Destacaram-se três resultados alcançados: as metas físicas, as perdas evitadas às empresas e o estreitamento de relações junto aos empresários dessas empresas.
- Parceria com o CRECI para melhoria de gestão das imobiliárias por meio de capacitações e consultorias gerenciais.
- Realização de 06 Oficinas e 60 horas de consultoria para as imobiliárias e 2.900 horas de consultorias de gestão, finanças, planejamento, marketing e gestão de pessoas, para as demais empresas atendidas no projeto.



- Realização de Seminário no evento RIO MAR CASA 2016 Pensar num espaço harmônico: exercício da observação, inteligência e sensibilidade. Com apresentação de forma bastante particular sobre os desafios surgidos no processo de projeto.
- Realização do Seminário: Desenvolvimento e Inovação Tecnológica – Cerâmica Vermelha, em agosto 2016 em parceria com o Sindicato das Indústrias de Cerâmica para Construção no Estado de Pernambuco - SINDICER – PE.
- Seminário Gestão de Marketing Digital para Inovar o mercado Imobiliário na Gestão da inovação para sustentabilidade Empresarial com Talkshow.
- Realização de 02 missões técnicas com abordagem em processos para imobiliária VERTICE em Garanhuns e a imobiliária ARRECIFES em Recife.
- Realização do evento Café em Construção com os segmentos de arquitetura, construção civil, imobiliárias e armazéns de construção, para 60 empresas beneficiadas com apresentação e debates de 11 casos de sucessos da construção civil, voltados para finanças, planejamento estratégico, processos e gestão de pessoas.

### **Projeto: Cadeia de Valor da Moda Pernambucana**

#### **Principais ações realizadas**

- Apoio as ações de promoção comercial permitindo um aumento do volume físico de peças comercializadas para outros mercados, a partir de diversas ações, dentre elas as Rodadas de Negócio da Moda Pernambucana e um encontro de negócios entre empresários de tecidos e aviamentos de Pernambuco e comerciantes de Caicó/RN, em parceria com o Sebrae de Caicó.
- Ações de divulgação da Moda Pernambucana, dentre elas a participação no evento Estilo Moda Pernambuco, que aconteceu no Moda Center em Santa Cruz do Capibaribe.
- Realização de consultorias por meio do Sebraetec, nas áreas de design, produtividade e sustentabilidade e implementação do projeto Blitz da Qualidade focado na qualidade do produto e inovação em processos.
- Realização de ações voltadas para a melhoria da inovação por meio do acompanhamento dos Agentes Locais de Inovação.



- Participação de diversos empresários nas intervenções de agregação de valor, em destaque, para as consultorias executadas em parceria com convênios do SEBRAE Nacional, com as instituições: Assintecal, Senai Cetiq e In-Mod.

**Projeto:** Cluster do Gesso de Pernambuco

**Principais ações realizadas:**

- Realização de Caravana para o 4º Salão Internacional da Construção – Feicon Batimat – Nordeste a Feicon Batmat Nordeste, evento que promove novas tendências em construção e arquitetura do Norte e Nordeste, consolidado como a mais importante plataforma de relacionamento e inovações para o setor.
- Realização de parceria com a Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco (FIEPE), por meio de cooperação técnica e financeira para fortalecimento da gestão empresarial e capacitação do setor industrial de Pernambuco, com ações: seminários temáticos, palestras, missões técnicas empresariais e estudos econômicos setoriais.
- Realização de ações sobre: Como prevenir problemas ambientais; Como pagar menos tributos; O mercado internacional espera sua empresa; Como fazer gestão de saúde e segurança no trabalho na era do e-social; Seminário de gestão do Araripe.
- Realização de cursos e consultorias a partir do lançamento do plano nacional de cultura exportadora, que contemplou um plano setorial de exportação para o gesso pernambucano, um projeto em conjunto com o Sindusgesso e APEX-BRASIL, com o planejamento de ações que fossem ao encontro das necessidades das empresas que integram o grupo de exportação, fornecendo produtos e serviços para preparação das mesmas para o mercado internacional.
- Participação de 05 empresas do Gesso na fase de diagnóstico inicial do prêmio MPE Brasil, sendo que uma delas (Gesso Mineral), chegou a finalista Estadual na categoria indústria, incentivando novas empresas a trabalhar a implementação de técnicas e ferramentas de gestão.
- Apoio à criação de Central de compras para o setor gesseiro, possibilitando compras em conjunto de EPIs – Equipamentos de Proteção individual, material de expediente e insumos por parte de 19 empresas do setor.

**Projeto:** Competitividade Industrial da RMR

**Principais ações realizadas:**



- Consultorias para melhoria da produtividade, gestão e tributação com foco na análise do regime tributário para as empresas de saneantes.
- Revisão do Manual e o POP's – Padrão operacional voltado para a produção e o controle de qualidade, resultando na melhoria dos processos e produtos e redução de 10% de sua devolução e reclamações de clientes.
- Apoio às missões FC Cosmetic, ABISA, house hold com o objetivo de buscar novas tecnologias e tendências para o setor de saneantes.
- Apoio as feiras Supermix e FIMMEPE – Feira Metal Mecânica de Pernambuco e Feira de Tecnologias Ambientais visando a promoção de negócios para os segmentos de metal mecânica, plástico e saneantes.
- Consultoria para Melhorias no estoque, logística com melhoria nos processos de expedição e tempo de carregamento com foco na melhoria da performance através da adoção do FIFO - metodologia para a gestão do estoque, Expedição – Tempo de carregamento.

**Projeto:** Encadeamento Produtivo - Braskem / SEBRAE-PE.

**Principais Ações realizadas:**

- Realização de capacitação e implementação do plano de ação de indicadores de desempenho físico e financeiros com 10 empresas da indústria plástica da região do Agreste Central.
- Realização de capacitação e Melhoria da gestão financeira e planejamento estratégico.
- Realização de consultoria para acompanhamento e monitoramento dos indicadores implementados.
- Aumento da integração entre empresas e parceiros Braskem e Simpepe por meio das ações realizadas.

**Projeto:** Encadeamento Produtivo MDB - SEBRAE/PE

**Principais ações realizadas:**

- Não houve impactos a ser destacado, tendo em vista que o projeto será lançado, junto ao público alvo e parceiros apenas dia 09 de fevereiro de 2017.





### **Projeto: Fiat Chrysler - SEBRAE PE - Cadeia de Valor Automotiva**

#### **Principais ações realizadas:**

- Realização de consultorias, cursos, rodadas e encontros empresariais visando a evolução do nível de maturidade das empresas participantes do projeto.
- Realização de encontros com 03 palestras, apresentação de casos de sucessos, rodadas de crédito, rodada de negócios e encontros de oportunidades com a participação do sistema S, Instituições financeiras e Secretaria de Desenvolvimento Econômico.
- Visita técnica a fábrica da Fiat em Goiana com 42 empresas, para conhecimento sobre os aspectos de gestão e inovação.
- Realização de 08 cursos, 6.432 horas de consultorias e 12 palestras para o público alvo do projeto.

### **Projeto: Projeto Ultragaz**

#### **Principais ações realizadas:**

- Realização de Cursos, consultorias, Palestras e Oficinas visando a profissionalização da gestão nas empresas e o autoconhecimento de fatores da sobrevivência do negócio, tais como: atendimento aos clientes, organização da empresa, ponto de equilíbrio, faturamento e marketing.
- Melhoria nas negociações entre os revendedores e a Ultragaz, por parte das empresas revendedoras em virtude de maior conhecimento sobre o mercado de gás, das próprias empresas contribuindo com uma maior argumentação junto as empresas âncoras.

### **Carteira de Projetos – Agronegócio**

Segundo dados IBGE (2014) a agropecuária responde por cerca de 3,3% do PIB Pernambucano. O setor em 2016 foi comprometido com a forte estiagem, que dificultou a realização das ações. O SEBRAE atuou com foco na promoção e fortalecimento dos segmentos priorizando ações com foco na melhoria da gestão dos empreendimentos rurais e produtores, na promoção de mercados e no melhoramento genético para o segmento da bovinocultura. Atuou com projetos contemplando a Apicultura, Fruticultura, Bovinocultura Leiteira e caprinovinocultura. A carteira foi executada por 6 projetos, com recursos previstos no valor de R\$ 4,0 milhões. Foram realizados R\$ 2,8 milhões com 69,74% de execução em relação ao previsto.



Quadro 08 - Carteira de Projetos – Agronegócio

| Projetos   | Previsto Inicial<br>(a) | Previsto Ajustado<br>(b) | Realizado<br>(c) | %<br>(c/b)    |
|--|-------------------------|--------------------------|------------------|---------------|
| Agronegócios do Sertão de Pernambuco                                   | 503.700                 | 658.588                  | 571.946          | 86,84%        |
| Agronegócio - Vale do São Francisco                                    | 1.096.000               | 1.092.000                | 549.010          | 50,28%        |
| Apicultura no Araripe  | 461.082                 | 482.576                  | 418.406          | 86,70%        |
| Fortalecimento da Pecuária - Sertão do Araripe                         | 537.537                 | 559.735                  | 520.842          | 93,05%        |
| Promoção da Competitividade do Agronegócio do Semi árido de Pernambuco | 200.000                 | 204.000                  | 199.477          | 97,78%        |
| Leite e Derivados do Agreste   | 1.081.000               | 1.078.646                | 582.949          | 54,04%        |
| <b>Total</b>   | <b>3.879.319</b>        | <b>4.075.545</b>         | <b>2.842.630</b> | <b>69,75%</b> |

Fonte: SME – Sistema de Monitoramento Estratégico

### Justificativas:

Os projetos Agronegócio do Vale do São Francisco Pernambucano e Leite e Derivados do Agreste tiveram uma execução abaixo de 85%, principalmente pela forte estiagem que comprometeu algumas ações previstas no interior do estado.

**Projeto:** Agronegócios do Sertão de Pernambuco

### Principais ações realizadas:

- Acesso a Mercados com apoio a Promoção de feiras para divulgar os produtos do agronegócio atendidos pelo projeto. Realização de 07 feiras contribuindo para a geração de negócios através de leilões de caprinos e ovinos, feira de produtos orgânicos, aumento na produção de tilápia em Jatobá e Petrolândia, onde o SEBRAE apoiou com consultorias em gestão financeira e encontros de negócio.
- Acesso a tecnologias através de cursos do negócio certo rural, 5.473 horas de consultorias em gestão, realização de 03 caravanas para seminário Agrinordeste, 04 oficinas temáticas dos segmentos apoiados pelo projeto e 22 palestras com 3.780 participantes.
- Realização de cursos e consultorias em associativismo e empreendedorismo com vistas a fomentar a cultura da cooperação e o empreendedorismo no Meio rural.



**Projeto:** Agronegócio - Vale do São Francisco

**Principais Ações realizadas:**

- Realização de Encontro de Negócio na FENAGRI – Feira Nacional da Agricultura Irrigada, o encontro de negócios foi escolhido pelo Sebrae/NA como uma Boa Prática a ser replicada no sistema Sebrae, teve por objetivo aproximar e promover negócios entre pequenas agroindústrias, fruticultores e criadores de ovinos e caprinos e derivados dos segmentos de supermercados, mercadinhos e mercearias do município e municípios vizinhos.
- Realização de negócios gerados e boa perspectiva de negócios futuros para produtores, agroindústrias, produtos da agricultura família e rede hoteleira.
- Realização de capacitações e consultorias em gestão de Interpretação e Análise de Solo para fruticultores em parceria com o IPA – Instituto de Pesquisa Agropecuária de Pernambuco.
- Realização de consultoria de manejo das frutas, contribuindo para uma melhoria da efetividade dos resultados e gestão dos empreendimentos rurais.
- Realização de curso de Gestão Financeira Na Medida e Gestão de Estoque Na Medida. A introdução das capacitações Na Medida para o público do agronegócio teve grande receptividade e contribuiu para a melhoria da gestão dos empreendimentos rurais.
- Realização de consultorias possibilitando o acesso a novas tecnologias, projetos de identidade visual, desenvolvimentos de rótulos, registro de logomarcas, programas de qualidade 8S, PAS – Programa de Alimento Seguro.

**Projeto:** Apicultura no Araripe

**Principais ações realizadas:**

- Consultoria para legalização e obtenção do SIF, para apicultores que beneficiam os produtos em UEPA- Unidade de Extração de Produtos Apícolas.
- Realização de consultoria tecnológica para a implantação do sistema de rastreabilidade das colmeias alinhando-se as diretrizes da IG – Indicação Geográfica, preparando os Apicultores para a internacionalização dos produtos apícolas.



- Realização do 3º ENAGRO – Encontro de Agronegócios do Sertão do Araripe que, proporcionou ao público, a difusão de informações técnicas e mercadológicas e integração das principais cadeias produtivas da região.
- Realização de palestras e oficinas, incluindo caravanas dos estados de: Alagoas, Piauí, Ceará, Garanhuns, Serra Talhada, Bodocó, Parnamirim, Ipubi, Exu, Santa Filomena, Moreilândia, Ouricuri, Granito, e Distritos de Araripina.
- Realização do 1º Concurso do Mel do Sertão do Araripe, 2º Concurso de Queijos do Sertão do Araripe, 3ª Mostra de Caprinos de Araripina, Arena Gastronômica e 1º Desafio das Panelas com foco na integrando dos produtos com o mercado da gastronomia.
- Apoio e participação dos produtores na 24ª Agrinordeste realizada em Recife/PE, com palestras e oficinas temáticas sobre as tendências e desafios do agronegócio.
- Apoio na aplicação da Metodologia Central de Negócios junto a apicultores de 06 associações dos municípios do Sertão do Araripe - Araripina, Ouricuri, Parnamirim, Moreilândia e Santa Filomena.
- Realização de consultoria para adequação da área de produtividade, realização de melhoria e otimização de processos junto ao grupo de apicultores da cooperativa regional.
- Realização de 07 cursos d'olho na qualidade, 02 juntos somos fortes, 02 cursos para trabalhadores da Apicultura, junto a apicultores dos municípios de Araripina, Parnamirim, Ouricuri, Santa Filomena e Moreilândia.

**Projeto:** Promoção da Competitividade do Agronegócio do Semi árido de Pernambuco

#### **Principais ações realizadas**

- Realização de 05 sessões do Fórum Permanente de Convivência Produtiva com as Secas onde houve a participação de palestrantes nacionais e internacionais
- Realização de missão técnica internacional ao Chile e Austrália.
- Elaboração de caderno técnico contendo os principais temas tratados no Fórum durante os anos de 2014 a 2016.
- Realização de workshop com pesquisador australiano do instituto de pesquisa australiano - CSIRO e pesquisadores de instituições pernambucanas ligadas ao tema recursos hídricos.



- Articulação com o escritório da FAO – Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação, no Chile, quanto ao Monitoramento das Secas, mapa virtual e contínuo que encontra-se em execução para o território do Nordeste, tendo como base o exemplo do Drought Monitor, dos Estados Unidos, esforço acompanhando pela FAO e que considera de extrema relevância para as áreas suscetíveis a secas.
- Articulação com instituições da Austrália ligadas à gestão de recursos hídricos, quanto à importância da adoção de uma legislação moderna e os arranjos entre o governo federal, governos estaduais e produtores quanto ao uso e ao mercado de água.
- Conhecimento sobre as aplicações de modelagem matemática para previsão, manejo e uso de água e quanto ao uso agrícola deste bem seja na produção direta de forragem ou nas atividades diretamente relacionadas a exploração animal, seja para leite ou para corte.
- Aproximação técnica entre o CSIRO – Instituto de Pesquisa australiano e instituições de ensino e pesquisa de Pernambuco, como a UFPE, UFRPE e IPA.

### **Projeto:** Leite e Derivados do Agreste

#### **Principais ações realizadas**

- Realização de palestras, oficinas, consultorias e cursos, totalizando 11.646 horas de capacitação e 7.616 horas de consultorias. Percebeu-se junto a cadeia produtiva evolução no entendimento de convívio com a seca, necessitando melhorar aspectos de gestão de negócios rurais, tais como análise de custos, produtividade, produção de forragem, suporte hídrico, acesso a crédito e, sobretudo na produção do leite com mais qualidade.
- Realização em 2016 em decorrência do agravamento da estiagem, da continuidade as ações de melhoria da gestão dos empreendimentos rurais adotando o produto Sebraetec para produção intensiva de leite.
- Realização de consultorias por meio do SEBRATEC para o melhoramento genético, visando colaborar com o processo de recomposição de rebanhos leiteiros da região.
- Realização de oficinas, palestras e caravanas para preparação e conhecimentos acerca de temáticas específicas para o segmento agropecuário, atingindo o público alvo preferencial do projeto.





## Carteira de Projetos - Atendimento Territorial

A carteira de projetos de atendimento territorial é voltada para um conjunto de clientes situados em um território específico, observando a identificação das necessidades, oportunidades e gargalos das empresas com foco principalmente na abordagem individual. Foram executados 23 projetos com previsão de R\$ 22,9 milhões com execução de 71,5% dos recursos previstos.

Quadro 09 - Projetos de Atendimento Territorial

| Projetos   | Previsto Inicial (a) | Previsto Ajustado (b) | Realizado (c)     | % (c/b)       |
|--|----------------------|-----------------------|-------------------|---------------|
| Ação Itinerante - RMR  | 1.000.000            | 2.354.695             | 2.201.603         | 93,50%        |
| ALI III - Agentes Locais de Inovação - PE  | 1.157.722            | 1.183.496             | 924.621           | 78,13%        |
| Atendimento Individual - SEDE - RMR  | 1.902.857            | 1.552.207             | 861.898           | 55,53%        |
| Apoio a Tecnologia e Inovação em Pernambuco  | 664.890              | 1.725.700             | 268.752           | 15,57%        |
| Central de Relacionamento Sebrae-PE  | 1.649.200            | 2.026.951             | 1.820.930         | 89,84%        |
| Descentralização do Atendimento  | 382.195              | 562.385               | 245.200           | 43,60%        |
| Educação Empreendedora em Instituições de Ensino Formal                                  | 150.729              | 459.200               | 315.233           | 68,65%        |
| Educação Empresarial   | 4.123.539            | 4.029.432             | 2.866.892         | 71,15%        |
| Feira do Empreendedor 2016 - 2019  | 1.582.388            | 2.275.711             | 1.801.535         | 79,16%        |
| Orientação Empresarial - Agreste Central e Setentrional                                  | 650.600              | 826.101               | 579.353           | 70,13%        |
| Orientação Empresarial - Agreste Meridional  | 324.300              | 331.307               | 297.172           | 89,70%        |
| Orientação Empresarial - Mata Sul  | 324.998              | 337.377               | 280.708           | 83,20%        |
| Orientação Empresarial - Sertão do Araripe   | 302.482              | 306.251               | 301.787           | 98,54%        |
| Orientação Empresarial Sertão Central, Moxotó, Pajeú e Itaparica                         | 596.635              | 596.578               | 314.583           | 52,73%        |
| Orientação Empresarial Petrolina   | 300.000              | 358.401               | 269.158           | 75,10%        |
| PE - Desenvolvimento Econômico Territorial da Zona da Mata Norte do Estado de Pernambuco | 848.441              | 982.796               | 706.753           | 71,91%        |
| PE - Desenvolvimento Econômico Territorial - Agreste Meridional                          | 538.734              | 576.961               | 426.764           | 73,97%        |
| PE - Desenvolvimento Econômico Territorial - Mata Sul                                    | 479.597              | 647.025               | 401.904           | 62,12%        |
| PE - Desenvolvimento Econômico Territorial SERTÃO DO ARARIPE                             | 451.433              | 539.819               | 476.767           | 88,32%        |
| PE - Desenvolvimento Econômico Territorial - Itaparica Pernambuco                        | 484.505              | 532.795               | 400.247           | 75,12%        |
| PE - Desenvolvimento Econômico Territorial - Sertão do São Francisco                     | 483.592              | 497.241               | 464.611           | 93,44%        |
| Projeto Nacional Sebrae Digital-PE   | 35.000               | 35.000                | 12.075            | 34,50%        |
| Sebrae-PE Negócio a Negócio  | -                    | 257.592               | 224.055           | 86,98%        |
| <b>Total</b>   | <b>18.433.837</b>    | <b>22.995.021</b>     | <b>16.462.602</b> | <b>71,59%</b> |

Fonte: SME – Sistema de Monitoramento Estratégico



Os projetos realizados contribuíram principalmente para melhoria do potencial empreendedor, com foco na preparação dos futuros empresários quanto a abertura de negócios mais planejados e na implementação de estratégias de relacionamento com o cliente. Destacamos também a realização da Feira do Empreendedor realizada no município de Caruaru contribuindo para levar para a região discussões e preparação de empresários e empreendedores para o desenvolvimento dos pequenos negócios.

### **Justificativas:**

O projeto de Apoio a Tecnologia e Inovação teve uma execução abaixo do previsto devido a não ter conseguido celebrar os convênios decorrentes do edital CERNE 2015 com três incubadoras, que tiveram dificuldades de ajustes e adequação dos planos de trabalhos as normas exigidas.

### **Projeto: Ação Itinerante – RMR**

#### **Principais Ações Realizadas:**

- Realização de parceria com a Prefeitura do Recife potencializando uma atuação com público de candidatos a empresários não trabalhados anteriormente nas escolas profissionalizantes com foco no fomento ao empreendedorismo.
- Realização das ações do negócio a negócio utilizando uma estratégia de atuação geográfica por bairros, complementando a abordagem inicial com consultoria e ciclo de palestras.
- Fortalecimento de parcerias com prefeituras e associações, levando ações do Sebrae para 08 municípios da RMR – Região Metropolitana do Recife.

### **Projeto: ALI III - Agentes Locais de Inovação – PE**

#### **Principais ações realizadas:**

- O resultado da edição 2016 do MPE Brasil - Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas durante a programação da Feira do Empreendedor, entregou 8 (oito) troféus a 6 (seis) empresas pernambucanas. Dessas 06 empresas, duas são empresas atendidas pelo Programa ALI nas categorias de Serviços de Turismo – Velho Chico Plaza Hotel (Petrolina); Serviços de Saúde – Lagam (Garanhuns), destaque em Responsabilidade Social – Velho Chico Plaza Hotel (Petrolina) e Destaque em Inovação – Lagam (Garanhuns).
- Realização da inscrição de 246 (duzentos e quarenta e seis) empresas no Prêmio Nacional de Inovação, edição 2016/2017. A meta pactuada com o

63



Nacional era de 01 empresa por (59) agentes. O Sebrae Pernambuco ultrapassou a previsão e atingiu 417% da meta prevista.

- O programa ALI – Agentes Locais de Inovação atendeu 2.353 empresas entre o período de janeiro a dezembro 2016, atingindo 108,9% das metas previstas.
- Realização de 02 (dois) Encontros Estaduais conforme estabelecido no convênio com o SEBRAE Nacional.
- Indicação de empresas para participação como casos de sucessos no Programa de TV “O Assunto é Negócio”. Participação nos eventos: Campus Party, Feira do Empreendedor e Semana Nacional de Inovação.

#### **Projeto:** Atendimento Individual - SEDE – RMR

##### **Principais ações realizadas:**

- A estratégia de descentralização do atendimento ao MEI – Microempreendedor Individual, através das salas do empreendedor e Expresso Empreendedor, surtiu efeito positivo, potencializando um atendimento com mais agilidade.
- Implementação de ações em parceria com Porto Digital no Mind the Bizz, para qualificação de novos negócios.

#### **Projeto:** Apoio a Tecnologia e Inovação em Pernambuco

##### **Principais ações realizadas:**

- Classificação de 3 empresas no Edital Inova em Pernambuco.
- Realização da Semana da Tecnologia, com eventos em Recife nas áreas de Construção Civil e na Cadeia da Saúde e Bem Estar, em Garanhuns, na área da Cadeia do Leite e Derivados e em Caruaru, voltado para a Cadeia do Vestuário e Confecções.
- Celebração de contrato com o Porto Digital possibilitando o início da operacionalização do SibratecShop, para atendimento das micro e pequenas empresas que necessitem desenvolver produtos utilizando laboratórios de prototipagem.
- Lançamento do Edital para cadastramento de empresas/instituições para atuarem no Sebraetec, obtendo-se um total de 147 empresas habilitadas nas sete áreas de atuação desse produto.



- Análises de documentações das empresas/instituições nas janelas do Edital do Sebraetec, que ocorreram em maio e em outubro, oportunizando a essas empresas/instituições cadastrar novos profissionais em áreas e subáreas de atuação do Sebraetec.
- Celebração de Convênio com o Porto Digital referente à implementação da metodologia CERNE.
- Realização de ações conjuntas com a REMEPE - Rede Metrológica de PE, abrigadas em convênio realizado com essa instituição, com foco na difusão e qualificação de empresas nessa área fundamental para elevação do patamar de desenvolvimento tecnológico.
- Elaboração do 3º Panorama das Empresas de Biotecnologia de Pernambuco, mostrando um retrato do estágio em que se encontra esse importante setor, suas características, progressos e dificuldades.

#### **Projeto:** Central de Relacionamento Sebrae-PE

##### **Principais ações realizadas:**

- Maior adesão dos projetos às ações da Central de Relacionamento através do uso do Telemarketing ativo.
- Realização de pesquisas de satisfação com clientes.
- Higienização dos mailings enviados pelos gestores do SEBRAE-PE para maior efetividade dos ativos.

#### **Projetos:** Descentralização do Atendimento

##### **Principais ações realizadas:**

- Foram atendidos nos pontos de atendimento das Salas do Empreendedor e Expresso Empreendedor 5.480 Potenciais Empresários; 2.998 Micro Empreendedores Individuais; 194 Micro Empresas, a descentralização do atendimento com estas parcerias tem facilitado e aproximado os empresários e empreendedores do Sebrae.

#### **Projetos:** Educação Empreendedora em Instituições de Ensino Formal

##### **Principais ações realizadas:**



- Realização de parcerias com instituições afins para a execução das ações do projeto em todos os níveis de ensino, por meio da formação de professores, e aplicação na metodologia com alunos do 1º ao 5º anos nos SESC Ler de Goiana, Araripina, Caruaru e Garanhuns.
- Realização do Programa JEPP em parceria com as Secretarias de Educação de Abreu e Lima, Araripina, Afrânio, Timbaúba, Santa Maria da Boa Vista, Petrolândia, Serra Talhada, Goiana.
- Parceria com 03 escolas da rede privada, Colégio Conhecer e Inovação, ambos em Recife, e a escola Academia Educação, em Olinda para a realização do JEPP do 1º ao 9º ano do ensino fundamental.
- Parceria com a Escola Modelo do Ensino Fundamental - Mariana Ferreira Lima, em Timbaúba para a formação dos professores do ensino fundamental, na metodologia do Programa JEPP.

#### **Projeto:** Educação Empresarial

##### **Principais Ações realizadas:**

- Melhoria no atendimento aos clientes através de implementação da trilha do Começar Bem, articulação e implementação de parcerias estratégicas com SENAI, SENAC, UFPE, ABF – Associação Brasileira de Franchising, Celpe, CAU – Conselho de Arquitetura e Urbanismo, Sinduscom, o que permitiu uma maior descentralização das ações do CEE e ampliação da oferta de cursos.
- Fomento ao empreendedorismo por meio de realização e apoio dos eventos, sendo: XVI – Congresso Estadual de Micro e Pequenas Empresas de Pernambuco em parceria com a FEMICRO e Prefeitura do Recife, XII Congresso Internacional de Tecnologia na Educação, XIII Salão de Tecnologia e Inovação, em parceria com o SENAC, além dos dezesseis seminários que foram realizados através de parcerias internas e externas que se consolidaram durante 2016 e que oportunizou contribuirmos com o desenvolvimento das micro e pequenas empresas em distintas áreas, dentre as quais se destacam: Vendas, Franquias, Qualidade, Empreendedorismo, Mercado e Finanças.

#### **Projeto:** Feira do Empreendedor 2016 – 2019

##### **Principais ações realizadas**

- Realização da feira do empreendedor na cidade de Caruaru, distribuído em mais de 20.000 m² de área, recebeu mais de 8.300 visitantes, realizou 303 eventos dentre estes palestras, minicursos e seminários. A Feira do Empreendedor 2016





permitiu transformar o Agreste Pernambucano em um importante cenário de fomento ao empreendedorismo no Estado.

- Formação de parcerias estratégicas que contribuíram financeira, econômica e socialmente no planejamento e realização da Feira do Empreendedor, a exemplo: SEBRAE Nacional, Governo do Estado, SENAC, SENAI, IEL, Armazém da Criatividade, Porto Digital, Facebook, ABNT, AGEFEPE, JUCEPE, ADDIPE, Secretaria Executiva das Micro e Pequenas Empresas, da Agência do Trabalho, Centro Sebrae de Sustentabilidade, Devry Caruaru, IFPE, IEL, UFPE, ASCES Caruaru, Mauricio de Nassau Caruaru e Unopar – Santa Cruz, dentre outros.
- Realização de ações de descentralização possibilitou que o evento pudesse estar disponível para o público-alvo mesmo fora do seu espaço físico. Transmissões das palestras por meio do facebook e realização de palestras nos espaços dos parceiros durante todo o evento.
- Participação efetiva de empresários e potenciais empresários com 22 caravanas de várias cidades do Estado.
- A pesquisa de satisfação realizada durante o evento teve 93% dos clientes com suas expectativas atendidas durante o evento.

#### **Projeto:** Projeto Nacional Sebrae Digital – PE

#### **Principais ações realizadas:**

- Ampliação do atendimento digital no estado com maior efetividade e grau de satisfação a partir do atendimento face com especialista que passou para ser realizado localmente.
- Crescente Atendimento a pequenos negócios, dentre eles: 2.585 Microempreendedores Individuais, 1.910 Microempresa, 831 Empresas de Pequeno Porte, 15.773 Potencial Empresário e 25.000 Potencial Empreendedor por meio de acessos digitais.
- Crescimento da procura de empreendedores e empresas para atendimento on-line tanto para conteúdos sobre negócios quanto para o face com especialistas a partir de chats, e-mail e ampliação da procura por cursos a distância.



### **Projetos:**

Orientação Empresarial - Agreste Central e Setentrional

Orientação Empresarial - Agreste Meridional

Orientação Empresarial - Mata Sul

Orientação Empresarial - Sertão do Araripe

Orientação Empresarial - Sertão Central, Moxotó, Pajeú e Itaparica

Orientação Empresarial – Petrolina

### **Principais ações realizadas:**

- Capacitação de 4.045 pessoas com um total de 453 horas de capacitações, entre palestras, oficinas e seminários, destes 98 foram palestras, 57 oficinas e 4 seminários, atingindo a meta de 148 eventos, ficando com uma execução de 107,43% do previsto na região do Sertão do São Francisco.
- Realizadas 5.351 orientações técnicas atingindo a meta de 4.840 orientações ficando com uma execução de 110,6% do previsto e 19.819 pessoas informadas com ações e produtos Sebrae atingindo 18.000, com 110,11% do previsto na região do Sertão do São Francisco.
- Realizadas 10 Jornadas Sebrae em 10 municípios do Agreste Meridional, que foram realizadas nos municípios São Bento do Una, Lajedo, Calçado, Buíque, Caetés, Jucati, Iati, Bom Conselho, Negras e Canhotinho.
- Foram realizadas parcerias com as prefeituras, Associações Comerciais, CDL e Rádios Locais para reforço na divulgação dos eventos e ações realizadas em todos os municípios com vistas ao alcance de todo o público alvo.
- Realização de oficinas do SEI com eventos em 07 municípios, Águas Belas, Bom Conselho, Garanhuns, Jurema, Saloá, São Bento do Una e São João, com concentração em 04 municípios visando atender municípios com maior densidade empresarial em relação ao ano anterior. Os municípios que foram realizados os eventos são, Garanhuns, Canhotinho, Lajedo e Bom Conselho.
- Realização do programa Sebrae Próprio com palestras, oficinas e consultoria em 6 municípios: Lajedo, Jucati, Itaíba, Bom Conselho, Canhotinho e Garanhuns, os participantes receberam treinamento e orientação profissional sobre a elaboração do plano de negócio visando um melhor planejamento.



- Realização de 04 Seminários sobre Empreendedorismo em 3 municípios, Lajedo, Itaíba e Garanhuns nestes foram ministradas 12 Oficinas visando a melhoria na gestão e ampliação da competitividade e sustentabilidade das micro e pequenas empresas e fomento ao empreendedorismo.
- Ampliação do acesso à informação e às capacitações na Unidade Mata Sul e nos municípios atendidos.
- Melhoria da gestão dos Microempreendedores da região da Mata Sul, através de capacitações gerenciais e consultorias.
- Avanço nas metas atingindo o número significativo de 1.612 de empresas e potenciais empreendedores. Foram 10 mil MEI formalizadas e um número crescente de informações e eventos realizados na região do Vale do São Francisco.
- Apoio a potenciais empresários quanto à abertura de negócios com a realização de oficinas do SEI, descentralizando nos bairros e comunidades rurais no município da Petrolina.
- Ampliação do acesso a informação sobre gestão e empreendedorismo através das consultorias nas áreas de gestão, finanças, planejamento e marketing, bem como o fomento ao empreendedorismo através de ações direcionadas para potenciais empresários e empreendedores, através de parcerias com as instituições: Prefeitura de Petrolina, SENAI, SENAC, Sindilojas, Expresso Empreendedor e AGE – Agência Municipal do Empreendedor.
- Parceria com a CDL, empresários da Rua Souza Junior, sindilojas, SENAC e TV Grande Rio, para a realização da semana do Movimento Compre do Pequeno Negócio, oportunidade que teve um papel fundamental na divulgação e promoção de mercado das empresas na região.
- Realização do Seminário dia D dos Confeiteiros, dentro das ações do MCPN, no mês de outubro em parceria com o SENAI, grupo de confeiteiros e empresários ligados ao setor de artigos para festas, foi realizado 01 seminário e oficinas com palestras, feira de produtos, equipamentos e serviços, para o público de confeitaria da região.
- Estímulo à formalização do Microempreendedor Individual em todas as unidades regionais do Sebrae, por meio do atendimento orientado as ações de estruturação do negócio, tributos e informações sobre mercado.



- Consolidação de parcerias do SEBRAE com órgãos públicos e a iniciativa privada, reforçando a marca da nossa instituição em todas as unidades regionais.

#### **Projeto: PE - Desenvolvimento Econômico Territorial - Mata Sul**

##### **Principais ações realizadas:**

- Melhoria da gestão dos agricultores da região, com a capacitação dos pequenos produtores rurais na metodologia “No Campo”, nos municípios de Cortês, Ribeirão, Gameleira, Catende e Jaqueira.
- Fortalecimento da cultura da cooperação nos grupos de costureiras atendidos nos municípios de Maraial e Catende, possibilitando o acesso a novas tecnologias através da participação dos pequenos produtores rurais dos municípios de Ribeirão e Jaqueira atendidos pelo projeto em visita técnica a engenhos no município de Triunfo.
- Melhoria da capacidade técnica dos Agentes de Desenvolvimento da região, com a participação dos mesmos em eventos.
- Realização de Capacitações técnicas em parceria com o SENAR para agricultores de Ribeirão, fomentando o empreendedorismo e a gestão de negócios.
- Caravanas de agricultores para participação de feiras do setor (Agrinordeste), facilitando o acesso a novas tecnologias e novos mercados.

#### **Projeto: PE - Desenvolvimento Econômico Territorial - Itaparica Pernambuco**

##### **Principais ações realizadas**

- Realização do Diagnóstico de Itaparica para identificação das potencialidades da região.
- Implementação da Lei Geral do município de Petrolândia e avanço nos demais municípios.
- Diagnóstico das Salas do Empreendedor dos municípios de Petrolândia e Jatobá com 07 pessoas capacitadas na metodologia Formação Básica de Agentes de Desenvolvimento.
- Criação das Salas do Empreendedor nos 06 municípios atendidos pelo DET.



- Realização de 2.313 horas de consultorias, 47 oficinas, 08 cursos, 15 palestras, 03 caravanas e 01 Rodada.
- Foram atendidos 330 pequenos negócios e 504 Potenciais Empresários.

**Projeto:** PE - Desenvolvimento Econômico Territorial - Sertão do São Francisco

**Principais ações realizadas:**

- Alcance do status de “município com Políticas Públicas Implantadas” no município de Petrolina, meta mobilizadora da Unidade Sertão do São Francisco para políticas públicas;
- Superação da receita gerada a partir do atendimento empresarial com previsão de R\$ 19.110,00 e realização de R\$ 32.816,00, gerando uma execução de 79,56% a partir das ações de consultorias do Sebraetec.
- Abertura das Salas do Empreendedor de Afrânio e Belém do São Francisco.
- Realização de 01 turma do Empretec em Belém do São Francisco que integrou e motivou os empresários locais a participarem das ações do SEBRAE.
- Realização do Varejo em Ação em Cabrobó que teve como objetivo realizar, em parceria com as CDLs e Salas do Empreendedor de Santa Maria da Boa Vista, Cabrobó e Belém, um evento de integração e de fechamento das atividades do ano nestes municípios.
- Participação do Sebrae na FEINCARTES que gerou um banco de dados de 94 artesãos para serem atendidos pelo projeto DET em parceria com o Governo do Estado e emissão de mais de 60 carteiras do artesão, proporcionando a divulgação da marca Sebrae em todos os clipping da assessoria de imprensa.
- Realização de ações integradas com outros projetos e outras unidades gerando integração e otimização de recursos e esforços, tais como: gestão e finanças, planejamento e marketing, bem como fomentamos o empreendedorismo através de ações direcionadas durante o ano, para potenciais empresários e empresários, através de parcerias com instituições, a exemplo: Prefeitura de Petrolina, SENAI, SENAC, Sindilojas, Expresso Empreendedor, AGE (ag. municipal do empreendedor), Empresários da rua Souza Junior, atendidos pelo Projeto com foco direcionado para ações de mercado.
- Parceria, com a CDL, empresários da rua Souza Junior, sindilojas, SENAC e TV Grande Rio, para a realização da semana do Movimento Compre do Pequeno





Negócio. A oportunidade teve um papel fundamental na divulgação e promoção de mercado para os empresários gerando aumento de suas vendas, a partir da realização de capacitações, consultorias de ambientação de lojas e palestras sobre motivação.

- Realização de parceria para a capacitação dos novos empreendedores individuais formalizados, que buscam orientação sobre oportunidade de crédito e gestão do empreendimento, visando tanto a ampliação, como a montagem de seu negócio.
- Caravana para a feira do empreendedor em Caruaru a qual possibilitou aos empresários e potenciais empresários a ampliação de conhecimentos e oportunidades de negócios para a região.

**Projeto:** Relacionamento com clientes e atendimento

#### **Principais ações realizadas**

- Lançamento interno da plataforma online de comercialização dos eventos do Sebrae/PE, com melhoria nos processos de inscrição e pagamentos dos eventos do Sebrae.
- Melhoria no processo de cadastro das metas físicas do SEBRAE/PE, bem como ações para ampliação dos canais de comunicação e relacionamento com o cliente, com a utilização do email marketing e SMS.

**Projeto:** Sebrae - PE Negócio a Negócio

#### **Principais ações realizadas**

- O Programa Negócio a Negócio – NaN, realizou atendimento de forma continuada para microempresas e microempreendedores Individuais com o objetivo de promover melhorias no empreendimento a partir da realização de diagnóstico em duas visitas técnicas conforme a metodologia nacional, aplicadas por Agentes de Orientação Empresarial - AOE capacitados pelo SEBRAE.
- Foi Implementada tutoria para os Agentes de Orientação Empresarial – AOE, a serviço do Negócio a negócio. Esta ação consistiu na utilização de consultores para acompanhar as atividades dos AOE's, de forma a possibilitar uma melhor qualidade na aplicação dos diagnósticos e devolutivas, tornado-a mais eficazes.
- Como resultado da ação dos Tutores e da Gestão do Projeto, o programa atingiu em todo estado 15.701 empresas atendidas, totalizando 99,2% da meta prevista e uma execução de 96,3% dos recursos orçamentários previstos.



**Projeto:** Sistema de Gestão de Credenciados

**Principais ações realizadas:**

- Alinhamento e integração dos novos credenciados ao Edital 2015.
- Realização de dois fóruns de discussão com Empresas Credenciadas.
- Realização de oficinas temáticas sobre Políticas Públicas, ouvidoria e ética nas relações.
- Reuniões com representantes das empresas credenciadas para revitalização da rede de credenciados.
- Realização de Encontro de Credenciados 2016.
- Gestão do SGC (Sistema de Gestão de Credenciados), contendo atualizações cadastrais, alterações de vínculo e de base.

**Carteira Projetos - Articulação Institucional**

Os projetos foram executados com parceiros institucionais visando potencializar a atuação do SEBRAE e melhorar o ambiente de atuação do universo de pequenos negócios. A carteira de projetos foi realizada com o propósito de contribuir de forma articulada para a melhoria do ambiente legal, nos municípios de atuação. Realizou ações efetivas para a implementação da Lei Geral, com destaque para as redes de agentes de desenvolvimento para atuação local, preparação dos pequenos negócios para acesso às compras governamentais e o apoio no acesso e difusão do crédito para os pequenos negócios. Foram previstos R\$1,1 milhão com execução 84,18% dos recursos previstos.

Quadro 10 - Projetos - Articulação Institucional

| Projetos  | Previsto Inicial<br>(a) | Previsto Ajustado<br>(b) | Realizado<br>(c) | %<br>(c/b)    |
|---|-------------------------|--------------------------|------------------|---------------|
| Políticas Públicas para a Competitividade dos Pequenos Negócios | 1.000.000               | 1.164.984                | 980.724          | 84,18%        |
| <b>Total</b>  | <b>1.000.000</b>        | <b>1.164.984</b>         | <b>980.724</b>   | <b>84,18%</b> |

Fonte: SME – Sistema de Monitoramento Estratégico



## **Projeto:** Políticas Públicas para a Competitividade dos Pequenos Negócios

### **Principais ações realizadas:**

- O Estado avançou de 77 para 88 municípios com a Lei Implementada. Os municípios com a Lei Implementada representam 91% do PIB do Estado, 72% da população e 90% das empresas do Simples Nacional no Estado.
- Dos Municípios com políticas públicas de desenvolvimento implementadas em Pernambuco 26 obtiveram avanços significativos na implantação das políticas de desenvolvimento conforme indicador da Meta Mobilizadora - Município com Política de Desenvolvimento Implantadas, destes, 9 (nove) alcançaram 100% nos quatro eixos, representando 69,2% da meta de 2016. Os nove municípios que atingiram a meta representam 24% das empresas do Simples Nacional no Estado, superando o mínimo pactuado de 15%.
- 22 municípios foram finalistas na IX Edição do Prêmio Prefeito Empreendedores em Pernambuco, com finalistas em todas as categorias na disputa nacional do prêmio.
- Realização e coordenação de um ciclo de Seminários sobre a importância do desenvolvimento regional, com a especialista no tema Tânia Zapata. Foram oito seminários com a participação de lideranças políticas e empresariais em todos os territórios. Em torno de 500 pessoas participaram dos seminários, com excelentes resultados a partir das avaliações realizadas.
- Avanços na Rede Simples com atualização da versão do Sistema Integrador, 08 novos municípios integrados, Integração dos sistemas da Junta Comercial e Receita Federal para deferimento do CNPJ e avanço em 9 posições no ranking da Receita Federal
- Realização de Acordo de Cooperação Técnica com o BNB – Banco do Nordeste como objetivo de aumentar a oferta de crédito para as MPE.
- Acordo de Cooperação Técnica com a AGEFEPE – Agência de Desenvolvimento de Pernambuco com o objetivo de aumentar a oferta de crédito para as MPEs.
- Acordo de Cooperação Técnica com a Frente Nacional dos Prefeitos objetivando a implementação e apoio aos municípios do g100.
- Apoio ao Fórum Estadual das MPE visando à consolidação das parcerias a partir de: criação do Fórum de Secretários e Dirigentes de Desenvolvimento Econômico em parceria com a AMUPE, realização do 3º Congresso Pernambucano dos Municípios e Encontro de novos Prefeitos em parceria com a AMUPE, Encontros de Compras Públicas em parceria com o Tribunal de Contas de Pernambuco.



## Carteira de Projetos – Desenvolvimento de Produtos e Serviços

São projetos relacionados à melhoria e desenvolvimento de produtos, serviços e metodologias para apoio ao desenvolvimento das ações do SEBRAE e atendimento ao público alvo. Executou 72% dos recursos previstos priorizando o desenvolvimento e qualificações das soluções para melhoria e ampliação do portfólio de produtos e desenvolvimento de conhecimento a partir de boletins e estudos sobre e para os pequenos negócios.

Quadro 11 - Projetos Desenvolvimento de Produtos e Serviços

| Projetos   | Previsto Inicial (a) | Previsto Ajustado (b) | Realizado (c)    | % (c/b)       |
|--|----------------------|-----------------------|------------------|---------------|
| Desenvolvimento e Qualificação de Soluções Empresariais para Pequenos Negócios | 1.290.119            | 878.216               | 507.158          | 57,75%        |
| Projeto Setores Econômicos   | 665.000              | 661.000               | 590.573          | 89,35%        |
| Relacionamento com clientes e atendimento                                      | 500.000              | 511.785               | 321.966          | 62,91%        |
| Observatório Empresarial Sebrae – PE   | 561.000              | 331.000               | 297.005          | 89,73%        |
| <b>Total</b>   | <b>3.016.119</b>     | <b>2.382.001</b>      | <b>1.716.702</b> | <b>72,07%</b> |

Fonte: SME – Sistema de Monitoramento Estratégico

**Projeto:** Desenvolvimento e Qualificação de Soluções Empresariais para Pequenos Negócios

### Principais ações realizadas:

- Realização de Palestras de Sensibilização sobre Sustentabilidade como eixo estratégico para o PPA 2017-2018.
- Apoio ao desenvolvimento das oficinas de sustentabilidade para o evento da Semana Nacional de Ciência e Tecnologia. Foram demandas específicas dos empresários de confecção e produtores de leite. As oficinas trataram das temáticas de eficiência energética e resíduos.
- Estruturação de estratégia de atuação em Sustentabilidade Sebrae.



- Captação de empresas pernambucanas para se candidatarem ao projeto LCBA – Low Carbon Business Action Brasil – MM Energias Renováveis evento 07 a 11 de novembro de 2016, em São Paulo; BIN SP.
- Duas práticas de Mercado disseminadas nacionalmente: Rodada de Negócios da Moda e o Encontro de Negócios da Fenagri, selecionadas pela Unidade de Acesso a Mercados do SEBRAE/NA, como boas práticas que podem ser replicados em outros estados. O modelo de encontro de negócios aplicado na Fenagri também foi disseminado e executado durante a Exposerra (julho/16) e no encontro de negócios (setor de farmácia), realizado em Carpina, âmbito da Unidade de Negócios da Mata Norte.
- Elaboração do Termo de Referência (TR) do Centro de Referência dos Pequenos Negócios no Semiárido do Nordeste Brasileiro, cujos objetivos estratégicos têm a inovação como a chave para a transformação da situação e evolução dos pequenos negócios no ambiente do Semiárido, e a tecnologia como ferramental necessário para sua efetivação, resultado da articulação entre AL, CE, PE e SE base do projeto Articulação Regional.
- Apoio à participação de Três startups pernambucana no I TECH Nordeste – Fórum de Ciência, Tecnologia e Inovação, realizado em São Luis/MA, estas disseminaram seus negócios e o SEBRAE/PE apresentou o nível de maturidade digital dos seus pequenos negócios e a rede constituída no ecossistema de tecnologia e inovação com a parceria fortalecida junto ao Porto Digital.
- Implantação de metodologia de Indicadores de Desempenho e Gestão Empresarial aplicada no Programa de Encadeamento Produtivo. As estratégias e abordagens desse programa têm dado resultados efetivos junto aos públicos-alvo atendidos, tendo sido demandado o aumento de credenciados habilitados nessa metodologia para atender também o público-alvo dos projetos de cadeia de valor.
- Realização dos cursos: Como participar do Processo de Licitação Curso: Lidere sua equipe através do Coach – Composto de 16h de Instrutoria e 4h de Consultoria.
- Repasses realizados em 2016 definidos em função das necessidades levantadas junto aos Gestores de Projetos, como também do levantamento realizado no Banco de Soluções, com menor número de habilitados.





- Realização de 40 Repasses, sendo 993 consultores considerados aptos a aplicarem as metodologias, o que representa um acréscimo de 63%, em relação a 2015 com repasses realizados na metodologias SEI – Microempreendedor Individual, 12 Soluções – 345 Consultores Habilitados Metodologia e Começar Bem 07 Soluções - 238 Consultores Habilitados
- Otimização dos recursos a partir da redução da impressão dos Manuais do Educador e do Participante, encaminhados atualmente por meio digital para os consultores, reduzindo consideravelmente os custos operacionais e contribuindo para a economicidade e sustentabilidade.

**Projeto:** Observatório Empresarial Sebrae - PE

**Principais ações realizadas:**

- Apoio ao processo de planejamento (PPA) com a elaboração de estudos de suporte ao dimensionamento das metas mobilizadoras para os Escritórios Regionais do SEBRAE a partir da Base de Dados da Receita Federal.
- Elaboração de 07 estudos econômicos (boletins digitais) com temas de interesse dos pequenos negócios, distribuídos internamente e pela imprensa.
- Realização de palestras sobre cenários econômicos nas oficinas de planejamento dos escritórios regionais e para equipes internas do Sebrae.
- Realização de 19 pesquisas para mensuração dos resultados finalísticos nos projetos de atendimento,
- Organização de dados com recortes específicos da Base de dados da Receita Federal, 2016 e de outras bases de dados utilizadas pelo Sebrae/PE, de forma a dar suporte à gestão dos projetos.

**Carteira de Projetos / Atividades - Gestão Operacional**

As atividades de gestão operacional são relacionadas às funções corporativas, destinadas a ampliar e aperfeiçoar a aplicação dos recursos, instrumentos e competências organizacionais. Foram previstos R\$ 55,6 milhões com execução de 98,10% dos recursos previstos.



Quadro 12 - Projetos / Atividades de Gestão Operacional

| Projetos  | Previsto Inicial (a) | Previsto Ajustado (b) | Realizado (c)     | % (c/b)       |
|---|----------------------|-----------------------|-------------------|---------------|
| Desenvolvimento de Competências                           | 870.273              | 858.879               | 414.589           | 48,27%        |
| Desenvolvimento de Fornecedores do SEBRAE Pernambuco      | 71.680               | 71.680                | 58.838            | 82,08%        |
| Gestão do CDE/PE  | 145.030              | 175.030               | 171.217           | 97,82%        |
| Gestão de Aquisição de Bens e Serviços                    | 200.706              | 189.606               | 188.011           | 99,16%        |
| Gestão Patrimonial  | 240.000              | 607.000               | 592.417           | 97,60%        |
| Gestão de Auditoria                                       | 74.000               | 24.500                | 12.412            | 50,66%        |
| Gestão de Contratos e Convênios                           | 129.400              | 132.400               | 131.691           | 99,46%        |
| Gestão da Controladoria                                   | 48.280               | 11.280                | 10.503            | 93,11%        |
| Gestão da Diretoria                                       | 700.000              | 541.650               | 506.269           | 93,47%        |
| Gestão da Administração Financeira                        | 450.000              | 140.000               | 136.283           | 97,35%        |
| Gestão de Finanças  | 289.461              | 374.461               | 368.038           | 98,28%        |
| Gestão da Unidade de Estratégias e Diretrizes             | 130.000              | 53.000                | 42.480            | 80,15%        |
| Gestão de Pessoas   | 1.075.311            | 2.812.311             | 2.785.201         | 99,04%        |
| Gestão da Comunicação e Imprensa                          | 2.591.000            | 2.391.000             | 2.186.774         | 91,46%        |
| Gestão de Eventos e Endomarketing                         | 119.000              | 139.000               | 111.598           | 80,29%        |
| Gestão de Serviços de Manutenção e Logística              | 2.627.000            | 3.402.000             | 3.277.214         | 96,33%        |
| Gestão de Tecnologia da Informação                        | 2.000.000            | 2.559.902             | 2.551.131         | 99,66%        |
| Programa SEBRAE de Excelência da Gestão SEBRAE-PE         | 100.000              | 91.968                | 89.292            | 97,09%        |
| Remuneração de Recursos Humanos - Custeio Administrativos | 9.145.068            | 8.951.561             | 8.950.964         | 99,99%        |
| Remuneração Recursos Humanos Relacionada a Negócios       | 34.206.513           | 32.101.917            | 31.984.841        | 99,64%        |
| <b>Total</b>  | <b>55.212.722</b>    | <b>55.629.145</b>     | <b>54.569.763</b> | <b>98,10%</b> |

Fonte: SME – Sistema de Monitoramento Estratégico

### Justificativa:

As atividades tiveram um desempenho conforme previsto, a atividade desenvolvimento de competências utilizou as metodologias e soluções a distancia do Sebrae/NA utilizando os recursos previstos com economicidade.

### Carteira de Atividades - Suporte ao Negócio



As atividades de suporte a negócio possibilitam a manutenção das unidades de negócio do SEBRAE e seus custos operacionais. Foram previstos R\$1,8 milhões com execução de 99,21% dos recursos previstos.

Quadro 13 - Atividades Suporte a Negócios

| Projetos   | Previsto Inicial (a) | Previsto Ajustado (b) | Realizado (c)    | % (c/b)       |
|--|----------------------|-----------------------|------------------|---------------|
| Suporte Operacional Relacionado a Negócios - Agreste Central e Setentrional            | 358.344              | 383.344               | 382.696          | 99,83%        |
| Suporte Operacional Relacionado a Negócios - Agreste Meridional                        | 271.779              | 283.079               | 282.244          | 99,70%        |
| Suporte Operacional Relacionado a Negócios - Mata Sul                                  | 265.696              | 240.696               | 235.713          | 97,93%        |
| Suporte Operacional Relacionado a Negócios - Sertão do Araripe                         | 254.815              | 294.561               | 290.819          | 98,73%        |
| Suporte Operacional Relacionado a Negócios - Sertão Central, Moxotó, Pajeú e Itaparica | 252.389              | 305.657               | 302.341          | 98,92%        |
| Suporte Operacional Relacionado a Negócios - Sertão do São Francisco                   | 306.000              | 345.819               | 344.634          | 99,66%        |
| <b>Total</b>   | <b>1.709.023</b>     | <b>1.853.156</b>      | <b>1.838.447</b> | <b>99,21%</b> |

Fonte: SME – Sistema de Monitoramento Estratégico

#### Justificativas:

Todas as atividades de suporte tiveram suas realizações conforme previsão.

## 4.2 Formas e instrumentos de Monitoramento da Execução dos Resultados dos Planos

O SEBRAE-PE criou a sistematização das principais reuniões voltadas ao monitoramento dos resultados operacionais e estratégicos, comunicação de fatos relevantes e a tomada de decisão com todas as unidades integrantes da estrutura organizacional.

### Reuniões de Diretoria com a sua área de supervisão

- Trimestralmente, poderão ser realizadas reuniões das Diretorias com as suas respectivas Unidades para aproximação com as equipes, objetivando repassar cenários estratégicos e ouvir posicionamentos e sugestões dos colaboradores;



- Continuamente de forma agendada ou por demanda, poderão ser realizadas reuniões de despacho com cada Gerente da respectiva Diretoria para tratar de assuntos estratégicos e agilizar a tomada de decisões.

### **Reuniões de Monitoramento – RM (Gerentes e equipes)**

- Mensalmente, será realizada reunião do Gerente com a equipe da Unidade para realizar análises estratégicas e operacionais, monitoramento das ações e tomada de decisão, abordando os seguintes aspectos:
  - a) Análise de conjunto de indicadores, que permitirão uma avaliação do desempenho do SEBRAE, a partir dos sistemas utilizados;
  - b) Disseminação das boas práticas identificadas;
  - c) Avaliação das estratégias necessárias para realização das ações e alcance das metas e resultados;
  - d) Análise da evolução do atendimento do seu público alvo;
  - e) Análise das pesquisas e avaliações de programas, projetos e atividades;
  - f) Acompanhamento da execução orçamentária e de parceiros estratégicos;
  - g) Avaliação das necessidades e expectativas da equipe;
  - h) Outros assuntos.
- As reuniões acontecem após fechamento dos dados nos sistemas de acompanhamento;
- Continuamente de forma agendada ou por demanda, podem ser realizadas reuniões estratégicas com outros gerentes das Unidades;
- Continuamente de forma agendada ou por demanda, podem ser realizadas reuniões para despachos com técnicos da Unidade para apoio e monitoramento dos resultados pactuados.

### **Reuniões de Análise de Fatores Críticos (UGE e gerentes)**

- Mensalmente, serão realizadas reuniões com os gerentes das Unidades para tratamento dos fatores críticos apresentados nos planos de ação, oriundos das reuniões de monitoramento (gerentes e equipes);
- A responsabilidade da gestão da reunião é da UGE, que segue os seguintes procedimentos:



- a) Consolidar e analisar os planos de ação das Unidades;
- b) Convocar os gerentes para a reunião com foco na resolução das demandas e gargalos levantados pelas Unidades nas reuniões, no intuito de buscar soluções, com celeridade, para os problemas apresentados;
- c) Consolidar os planos de ação, em pasta específica na intranet, com as deliberações e prazos definidos.

### **Reuniões de Monitoramento – RM (DIREX e gerentes)**

- A cada dois meses poderão ser realizadas as reuniões de Monitoramento (RM) envolvendo a DIREX e gerentes, para análise de desempenho, monitoramento das ações e comunicação de fatos importantes;
- A responsabilidade da gestão da reunião será da UGE, que segue os seguintes procedimentos:
  - a) Consolidar a análise dos planos de ação das Unidades para subsidiar a reunião de Monitoramento;
  - b) Disponibilizar as considerações e deliberações em pasta específica na intranet.

### **Reuniões de Alinhamento Estratégico – RAE (DIREX com gerentes designados)**

- Poderão ser realizadas reuniões quadrimestrais de alinhamento estratégico (RAE), para monitoramento dos indicadores vinculados aos objetivos contidos no Mapa Estratégico. Nestas ocasiões, deverão ser analisados e tratados os resultados destes indicadores;
- A responsabilidade da gestão da reunião será da UGE, que segue os seguintes procedimentos:
  - a) Identificar as possíveis fontes de dados para análise do desempenho dos temas e/ou objetivos estratégicos;
  - b) Levantar informações sobre os indicadores Estratégicos e enviar para as áreas responsáveis para que estas tomem ciência dos resultados medidos como subsídio para discussão durante a reunião;
  - c) Disponibilizar as considerações e deliberações em pasta específica na intranet.





## 4.3 Desempenho Orçamentário

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

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

### 4.3.2 Fatores intervenientes do desempenho orçamentário

Evidenciamos a crise econômica no ano de 2016 que atingiu fortemente o país e as micro e pequenas empresas, dificultando seu desenvolvimento e possíveis investimentos, prejudicando a realização e participação nas ações realizadas pelo Sebrae conforme planejado e comprometendo a execução plena de ações e consequentemente o orçamento e receitas previstas, principalmente nas ações de consultorias.

Também destacamos a forte estiagem que dificultou o desenvolvimento das atividades do agronegócio Pernambucano comprometendo a execução das ações dos projetos vinculados a este segmento com maior intensidade no interior do estado.

### 4.3.3 Execução descentralizada com transferência de recursos

Quadro 14 - Visão gerencial da prestação de contas dos recursos pelos recebedores

| Unidade Concedente                |                                     |                    |   |                      |     |
|-----------------------------------|-------------------------------------|--------------------|---|----------------------|-----|
| Nome: SEBRAE/PE                   |                                     |                    |   |                      |     |
| Exercício da Prestação das Contas | Quantitativos e montante repassados |                    | Instrumentos<br>(Quantidade e Montante Repassado) |                      |     |
|                                   |                                     |                    | Convênios   | Contratos de repasse | ... |
| Exercício do relatório de gestão  | Contas Prestadas                    | Quantidade         | 30  | 0                    |     |
|                                   |                                     | Montante Repassado | R\$ 7.021.715,21                                  | R\$ 0,00             |     |
|                                   | Contas NÃO Prestadas                | Quantidade         | 0   | 0                    |     |
|                                   |                                     | Montante Repassado | R\$ 0,00  | R\$ 0,00             |     |
| Exercícios anteriores             | Contas NÃO Prestadas                | Quantidade         | 0   | 0                    |     |
|                                   |                                     | Montante Repassado | R\$ 0,00  | R\$ 0,00             |     |

Fonte: Unidade Finanças



**Quadro 15 - Visão gerencial dos instrumentos de transferência e dos montantes transferidos**

| Unidade concedente ou contratante |                                       |      |      |   |                  |                  |
|-----------------------------------|---------------------------------------|------|------|---|------------------|------------------|
| Nome:                             | SEBRAE/PE                             |      |      |   |                  |                  |
| Modalidade                        | Quantidade de instrumentos celebrados |      |      | Montantes repassados no exercício (em R\$ 1,00) |                  |                  |
|                                   | 2016                                  | 2015 | 2014 | 2016  | 2015             | 2014             |
| Convênio                          | 13                                    | 26   | 44   | R\$ 5.283.512,67                                | R\$ 6.214.783,35 | R\$ 9.928.658,79 |
| Contrato de repasse               | 0                                     | 0    | 0    | R\$ 0,00  | R\$ 0,00         | R\$ 0,00         |
| ...                               |                                       |      |      |   |                  |                  |
| Totais                            | 13                                    | 26   | 44   | R\$ 5.283.512,67                                | R\$ 6.214.783,35 | R\$ 9.928.658,79 |

Fonte: Unidade Finanças

**Quadro 16 - Visão gerencial da análise das contas prestadas**

| Unidade Concedente ou Contratante   |                               |                  |                      |     |
|---|-------------------------------|------------------|----------------------|-----|
| Nome: SEBRAE/PE   |                               |                  |                      |     |
| Contas apresentadas ao repassador no exercício de referência do relatório de gestão |                               | Instrumentos     |                      |     |
|   |                               | Convênios        | Contratos de repasse | ... |
| Contas analisadas   | Quantidade aprovada           | 22               | 0                    |     |
|   | Quantidade reprovada          | 02               | 0                    |     |
|   | Quantidade de TCE instauradas | 00               | 0                    |     |
|   | Montante repassado (R\$)      | R\$ 6.415.312,21 | R\$ 0,00             |     |
| Contas NÃO analisadas   | Quantidade                    | 00               | 0                    |     |
|   | Montante repassado (R\$)      | R\$ 0,00         | R\$ 0,00             |     |

Fonte: Unidade Finanças

**Quadro 17 - Perfil dos atrasos na análise das contas prestadas por recebedores de recursos**

| Unidade Concedente ou Contratante |  |                 |                 |                  |                  |
|-----------------------------------|--|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
| Nome: SEBRAE/PE                   |  |                 |                 |                  |                  |
| Instrumentos da transferência     | Quantidade de dias de atraso na análise das contas |                 |                 |                  |                  |
|                                   | Até 30 dias  | De 31 a 60 dias | De 61 a 90 dias | De 91 a 120 dias | Mais de 120 dias |
| Convênios                         | 06   | 04              | 02              | 04               | 09               |
| Contratos de repasse              | 00   | 00              | 00              | 00               | 00               |
| ...                               |  |                 |                 |                  |                  |
| ...                               | 06   | 04              | 02              | 04               | 09               |

Fonte: Unidade Finanças



O SEBRAE/PE adota por sistemática padrão, a formalização de termos de convênio com seus parceiros para lastrear as transferências de recursos. Os convênios são firmados considerando-se a missão institucional da empresa e sua correlação com o projeto no qual está sendo inserido. Por sua vez, as liberações são aferidas em sistema de informática para acompanhamento de vigência e valores a repassar, em dependência das prestações de contas pertinentes.

O acompanhamento das ações de cada convênio é realizado por um gestor de projeto, que, quando necessário, intercede junto à entidade. Sob o aspecto financeiro, existem dispositivos normativos que regulamentam a apresentação de prestações de contas parciais, permitindo que o SEBRAE/PE acompanhe o desembolso dos gastos durante a execução.

O SEBRAE/PE mantém por procedimento a análise documental das prestações de contas apresentadas, além de seus demonstrativos, extratos, comprovantes de depósito e de recolhimento de tributos e encargos, e declarações que se façam necessárias para compor o processo. Neste ponto, nossos analistas cruzam os gastos apresentados com as pertinentes informações do plano de trabalho integrante do convênio, subsidiando fortemente a interpretação do objeto contratado. Compõe ainda a análise o relatório circunstanciado elaborado pelo parceiro, os relatórios de pesquisas e consultorias, e o parecer técnico do gestor do projeto por parte do SEBRAE/PE declarando o pertinente registro de metas.

Os procedimentos e controles têm-se mostrado eficientes e eficazes no âmbito dessa análise. Cabe ressaltar que a equipe de auditores internos aplica as diversas metodologias de trabalho nas prestações de contas, inclusive com diligências às instituições e projetos.

O SEBRAE/PE mantém suas ações educativas junto às entidades parceiras em convênios de transferência, orientando os responsáveis pelas prestações de contas para uma adequada utilização dos recursos e apresentação da documentação pertinente. Estas ações, de caráter preventivo e educativo, são reforçadas por ações complementares e de caráter corretivo em possíveis desconformidades, tais como:

- Cobranças pelos canais disponíveis, inclusive da devolução dos recursos;
- Classificação do parceiro como inapto para a realização de novas parcerias, até a regularização da prestação de contas;
- Encaminhamento para a diretoria executiva para deliberação das pertinentes medidas de gestão aplicáveis a parcerias eventualmente em desconformidade. Neste âmbito, as deliberações poderão abranger:
  - ✓ Punição administrativa para entidade, que pode ter o direito de formalizar novas parcerias suspenso ou cancelado, além da devolução dos recursos repassados, se for o caso; e



- ✓ Ações judiciais para recuperação de valores.

É importante ressaltar que o SEBRAE/PE mantém por procedimento padrão a inclusão das parcelas a liberar de convênios em sua programação orçamentária para o exercício seguinte, quando as ações do convênio não comportam o seu desembolso no corrente ano. Da mesma forma, parcelas a liberar que não são transferidas para os parceiros, por questões técnicas de execução da entidade, são descomprometidas do orçamento atual e incorporam-se ao saldo remanescente para o exercício seguinte. Todas essas operações estão previstas nas normas que regem a execução orçamentária do Sistema SEBRAE, estando suportadas pelos documentos hábeis para a sua execução - o convênio, no caso, e demonstradas nas respectivas peças contábeis.

#### 4.3.4 Programação Orçamentária das Receitas e Despesas

| Quadro 18 - Receitas                  |                 |                 | R\$ mil        |               |              |
|---------------------------------------|-----------------|-----------------|----------------|---------------|--------------|
| Receitas                              | Previsão no Ano |                 | Execução       |               |              |
|                                       | Original<br>(a) | Ajustada<br>(b) | (c)            | %<br>(c/a)    | %<br>(c/b)   |
| <b>Receitas Correntes</b>             | <b>94.300</b>   | <b>105.905</b>  | <b>105.217</b> | <b>111,6%</b> | <b>99,3%</b> |
| Contribuição Social Ordinária-CSO     | 76.407          | 76.407          | 80.071         | 104,8%        | 104,8%       |
| CSO - SALDO de Exercícios Anteriores  | 3.459           | 3.757           | 3.757          | 108,6%        | 100,0%       |
| Contribuição Social do Sebrae NA-CSN  | 5.395           | 15.348          | 9.616          | 178,2%        | 62,7%        |
| Convênios com Sebrae/NA               | -               | -               | -              | 0,0%          | 0,0%         |
| Convênios com Parceiros               | 150             | 90              | 33             | 22,3%         | 37,1%        |
| Aplicações Financeiras                | 1.043           | 2.000           | 4.540          | 435,2%        | 227,0%       |
| Empresas Beneficiadas                 | 7.846           | 8.304           | 4.033          | 51,4%         | 48,6%        |
| Outras Receitas                       | -               | -               | 3.166          | 0,0%          | 0,0%         |
| <b>Déficit Corrente</b>               |                 |                 | -              |               |              |
| <b>Receitas de Capital</b>            | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>8</b>       | <b>0,0%</b>   | <b>0,0%</b>  |
| <b>Alienação de Bens</b>              | -               | -               | 8              | 0,0%          | 0,0%         |
| <b>Operações de Crédito</b>           | -               | -               | -              | 0,0%          | 0,0%         |
| <b>Saldo de Exercícios Anteriores</b> | <b>19.905</b>   | <b>14.088</b>   |                |               |              |
| <b>Receitas Totais</b>                | <b>114.205</b>  | <b>119.993</b>  | <b>105.225</b> | <b>92,1%</b>  | <b>87,7%</b> |
| <b>Resultado - Déficit</b>            |                 |                 | -              |               |              |
| <b>Total Geral</b>                    | <b>114.205</b>  | <b>119.993</b>  | <b>105.225</b> | <b>92,1%</b>  | <b>87,7%</b> |

Fonte: SME – Sistema de Monitoramento Estratégico



## **Justificativas para as variações:**

### **Contribuição Social do Sebrae/NA - CSN.**

Incorporação de novos recursos com programas e produtos do Nacional: Negócio a Negócio, Sebrae Mais, Sebraetec, Sibratecshop, Central de Atendimento, Feira do Empreendedor e outros. Por outro lado, considerando a Previsão Ajustada (R\$15.348) comparativamente com o valor Executado (R\$9.616), esta execução justifica-se basicamente por problemas com as normativas operacionais do Programa Sebraetec verificados em 2016.

### **Convênios com Parceiros.**

Ajustes nos valores previstos nos projetos com recursos de parceiro: Projeto Fiat Chrysler, Projeto Ultragaz, MPE Brasil. Ressalta-se que o saldo de 2016 será incorporado nos projetos em 2017.

### **Aplicações Financeiras.**

Resultado do incremento de receitas no cenário de recursos com os Programas Nacionais.

### **Empresas Beneficiadas.**

Em 2016 alguns fatores contribuíram fortemente para a execução da receita prevista, entre eles destacamos: os efeitos da crise econômica dificultando a participação dos empresários principalmente nas ações de consultorias, a interferência da forte estiagem comprometendo as ações dos projetos no interior do estado e as dificuldades enfrentadas com a implementação e execução do programa SEBRAEtec.

### **Outras Receitas.**

Receitas decorrentes do ressarcimento de salário com funcionários cedidos a outras UF, glosa e devoluções com Convênios, Crédito tributário (crédito de INSS sob cooperativas) utilizado na compensação de guias de INSS sob folha e autônomos.





Quadro 19 - Despesas

R\$ mil

| Despesas                       | Previsão no Ano |                | Execução       |               |              |
|--------------------------------|-----------------|----------------|----------------|---------------|--------------|
|                                | Original (a)    | Ajustada (b)   | (c)            | % (c/a)       | % (c/b)      |
| <b>Despesas Correntes</b>      | <b>105.819</b>  | <b>110.892</b> | <b>90.923</b>  | <b>85,9%</b>  | <b>82,0%</b> |
| Pessoal, Encargos e Benefícios | 43.356          | 42.921         | 42.819         | 98,8%         | 99,8%        |
| Serviços Prof. e Contratados   | 42.387          | 46.248         | 29.487         | 69,6%         | 63,8%        |
| Demais Despesas Operacionais   | 14.620          | 15.103         | 12.767         | 87,3%         | 84,5%        |
| Encargos Diversos              | 581             | 581            | 568            | 97,7%         | 97,7%        |
| Transferências (Parceiros)     | 4.874           | 6.038          | 5.284          | 108,4%        | 87,5%        |
| <b>Superávit Corrente</b>      |                 |                | <b>14.294</b>  |               |              |
| <b>Despesas de Capital</b>     | <b>295</b>      | <b>1.285</b>   | <b>1.284</b>   | <b>435,1%</b> | <b>99,9%</b> |
| Investimentos / Outros         | 295             | 770            | 769            | 260,6%        | 99,9%        |
| Amortização de Empréstimos     | -               | 515            | 515            | 0,0%          | 100,0%       |
| <b>Fundo de Reserva</b>        | <b>8.091</b>    | <b>7.817</b>   |                |               |              |
| <b>Despesas Totais</b>         | <b>114.205</b>  | <b>119.993</b> | <b>92.207</b>  | <b>80,7%</b>  | <b>76,8%</b> |
| <b>Resultado - Superávit</b>   |                 |                | <b>13.018</b>  |               |              |
| <b>Total Geral</b>             | <b>114.205</b>  | <b>119.993</b> | <b>105.225</b> | <b>92,1%</b>  | <b>87,7%</b> |

Fonte: SME – Sistema de Monitoramento Estratégico

### Justificativas para as variações:

#### Serviços Profissionais e Contratados.

Os serviços Profissionais e Contratados tiveram uma realização inferior a prevista, em virtude de redução na realização de consultorias. Resalta-se também o índice de execução do Sebraetec anteriormente destacado.

#### Investimentos / Outros.

Foram adquiridas móveis cadeiras e longarinas para aparelhamento das salas de reunião, da nova Unidade da Mata Norte e demais Unidades de Negócio.



## Amortização de Empréstimos.

Amortizações do empréstimo junto ao Sebrae/NA.

## Execução Orçamentária das Receitas e Despesas

Quadro 20 - Comparativo das Receitas – 2015/2016

| Receitas                              | Realizado 2015 | Realizado 2016 | Variação %  |
|---------------------------------------|----------------|----------------|-------------|
| Contribuição Social Ordinária         | 78.030         | 80.071         | 3%          |
| Contribuição Social Ordinária (Saldo) | 11.161         | 3.757          | -66%        |
| Contribuição Social do Sebrae/NA      | 25.020         | 9.616          | -62%        |
| CSO - Ressarcimentos                  | 39             | -              | -           |
| Convênios, Subvenções e Auxílios      | 837            | 33             | -96%        |
| Empresas Beneficiadas                 | 4.827          | 4.033          | -16%        |
| Aplicações Financeiras                | 4.163          | 4.540          | 9%          |
| Outras Receitas                       | 943            | 3.166          | 236%        |
| Operação de Crédito                   | 1.030          | -              | -           |
| <b>Total Geral</b>                    | <b>126.050</b> | <b>105.217</b> | <b>-17%</b> |

Fonte: SME – Sistema de Monitoramento Estratégico

## Justificativas para as variações:

### Contribuição Social Ordinária (Saldo).

Em 2016 foram incorporadas duas parcelas: R\$ 2.434.000 de 2014 e R\$1.323.051 de 2015.

### Contribuição Social do Sebrae/NA.

Os recursos destinados aos programas e produtos nacionais tiveram uma redução quanto a previsão em 2016 em relação a 2015 de 54%, principalmente nos programas Sebraetec que reduziu 45%, Negócio a Negócio em 42%, Sebrae Mais em 23% e outros recursos de CSN em 57%. A redução dos recursos se deu em virtude do cenário previsto de crise econômica que comprometeu o desenvolvimento dos pequenos negócios em 2016. Em relação ao nível de



desempenho, o programa com mais baixa execução foi o Sebraetec com 17,5% dos recursos previstos, comprometidos principalmente pela readequação do processo do Sebraetec em relação ao sistema que só foi concluído e iniciado sua operacionalização em julho de 2016 e o processo para convocação de credenciados iniciado em maio do mesmo ano. Os programas com crescimento de recursos em relação a 2015 de 40% e 103% com execução de 60% e 68%.

### Convênios, Subvenções e Auxílios.

Foi encerrado o convênio com o Bloco Nordeste e realizado ajustes nos projetos com recursos de parceiro: Projeto Fiat Chrysler, Projeto Ultragaz, MPE Brasil.

### Empresas Beneficiadas e Outras Receitas

O desempenho está relacionado às justificativas para as variações no Quadro 18 - Receitas.

Quadro 21 - Comparativo das Despesas – 2015/2016

R\$ mil

| Despesas                             | Realizado 2015 | Realizado 2016 | Variação %     |
|--------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Pessoal, Encargos e Benefícios       | 39.232         | 42.819         | 9,14%          |
| Serviços Profissionais Contratados   | 57.774         | 29.487         | -48,96%        |
| Demais Despesas de Operacionalização | 18.740         | 12.767         | -31,46%        |
| Encargos Diversos                    | 1.306          | 568            | -62,56%        |
| Transferências                       | 6.215          | 5.284          | -14,99%        |
| Investimentos                        | 1.699          | 769            | -54,75%        |
| Amortização de Empréstimos           | 86             | 515            | 498,72%        |
| <b>Total</b>                         | <b>125.052</b> | <b>92.207</b>  | <b>-26,27%</b> |

Fonte: SME - Sistema de Monitoramento Estratégico

### Justificativas para as variações:

#### Serviços Profissionais Contratados e Demais Despesas de Operacionalização

O desempenho está relacionado às justificativas para as variações no Quadro 19 - Despesas



## Encargos Diversos

Economicidade auferida com a isenção do IR sobre Aplicações Financeiras concedidas pelas instituições bancárias com as quais a empresa opera.

## Transferências (Parceiros).

O Sebrae/PE optou por outras modalidades de execução direta para a realização dos projetos

## Investimentos

Os investimentos com o Plano Diretor de TI e a reforma da sede com aquisições de equipamento de TI e mobiliária concentraram-se mais em 2015.

## Amortização de Empréstimos

Amortizações do empréstimo junto ao Sebrae/NA

## Limites Orçamentários

Quadro 22 - Limites Orçamentários

R\$ mil

| Limites Orçamentários                                      | Valor Executado | % Executado |
|--|-----------------|-------------|
| Projetos Coletivos - Min: 20,00%                           | 9.073           | 28%         |
| Inovação e Tecnologia - Min: 15,00%                        | 6.306           | 18%         |
| Capacitação de Recursos Humanos - Min: 2,00% e Max: 6,00%  | 415             | 1%          |
| Pessoal, Encargos e Benefícios - Max: 55,00%               | 42.819          | 47%         |
| Divulgação, Anúncio, Publicidade e Propaganda - Max: 3,50% | 2.035           | 2%          |
| Bens Móveis - Max: 100,00%                                 | 586             | 22%         |
| Custeio Administrativo Utilização - Max: 100,00%           | 14.273          | 82%         |
| Recursos da Contribuição Social - Isento                   | 4.066           | 5%          |
| Tecnologia da Informação e da Comunicação - Min: 2,00%     | 2.551           | 3%          |

Fonte: SME – Sistema de Monitoramento Estratégico

## Justificativas do Limite:

### Capacitação de Recursos Humanos - Min: 2,00% e Max: 6,00%



Os gastos com Capacitação de Recursos Humanos foram otimizados em forma de trilhas e de turmas incompany, possibilitando uma melhor relação custo x benefício. Resalta-se que esses valores não incluem os investimentos.

#### **4.4 Desempenho Operacional**

##### **Medidas de Gestão do Plano**

De modo a contribuir para a criação de um ambiente organizacional mais preparado para o alcance dos objetivos, o SEBRAE vem realizando um conjunto de ações estruturadoras que a curto e médio prazo contribuirão para garantir uma melhor gestão, aplicação dos recursos e comunicação dos resultados.

##### **Programa SEBRAE de Excelência na Gestão – PSEG - 2016**

O PSEG é um ciclo contínuo de autoavaliação que permite identificar o nível de maturidade da gestão, fundamentado no MEG (Modelo de Excelência na Gestão) que é difundido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). O programa é conduzido de forma compartilhada entre o SEBRAE-NA, a FNQ e o SEBRAE-PE, desde 2012.

Busca promover a cultura da excelência, a melhoria da gestão e o compartilhamento das boas práticas, com o objetivo de gerar melhores resultados para os clientes, colaboradores e sociedade, abordando temas como: estratégia, liderança e resultados, e permeiam as ações, projetos e programas em todo sistema SEBRAE.

O SEBRAE-PE na última avaliação realizada no ciclo 2015/2016 obteve 451,50 pontos, com uma evolução de aproximadamente 18% no índice de maturidade de gestão, acima da média nacional. Atualmente encontra-se na 5ª faixa de pontuação do MEG, situando-se na média de pontuação das demais SEBRAE estaduais.

##### **Projeto de Desenvolvimento de Fornecedores – PDF**

O Sebrae em 2016, deu continuidade ao Projeto de Desenvolvimento de Fornecedores que visa melhorar a qualidade da gestão dos contratos com as empresas fornecedoras de bens e serviços. Foram capacitados 4 gestores de contratos, e aderiram ao PDF 4 empresas, que foram certificadas na metodologia PDF.

Apenas 4 empresas encontram-se atualmente na Fase 2 do projeto e tiveram aplicação do questionário Radar Inovação, que identifica as dificuldades vividas pela empresas.





Já se percebe o ganho na aplicação do PDF com a qualificação da gestão e os resultados entre as partes

#### 4.5 Apresentação e análise de indicadores de desempenho

Um sistema de medição do desempenho baseado em indicadores é uma importante ferramenta de apoio à gestão e de comunicação da estratégia. O SEBRAE instituiu seus indicadores a partir do mapeamento da cadeia de valor e monitora a partir de fichas técnicas, séries históricas e orientação para a proposição de metas, à luz das diretrizes estabelecidas no Direcionamento Estratégico. Esse conjunto inclui os indicadores de resultados institucionais, de desempenho, os indicadores das metas mobilizadoras e indicadores de atendimento utilizados no planejamento e no monitoramento da execução dos processos de Atendimento e Informação.

##### Indicadores Institucionais

Os indicadores denominados resultados institucionais monitoram os objetivos estratégicos das perspectivas: “Cumprimento da Missão” e “Partes Interessadas”. O desempenho das metas obtido nesses indicadores é demonstrado no quadro seguinte.

Quadro 23 - Resultados dos indicadores Institucionais

| Indicador Institucional                                 | Previsto 2016 | Realizado 2016 | %      | Métrica |
|---|---------------|----------------|--------|---------|
| Taxa de contribuição para abertura de pequenos negócios | 26,0          | 51,7           | 198,8  | 0-100%  |
| Índice de competitividade dos peq. neg. atendidos       | 26,0          | 33,4           | 128,46 | 0-100%  |
| Taxa de resultados finalísticos alcançados              | 50,0          | -              | -      | %       |
| Índice de efetividade do atendimento                    | 7,8           | 8,6            | 110    | 0-10    |
| Índice de imagem junto aos pequenos negócios            | 8,9           | 8,7            | 97,7   | 0-10    |
| Índice de imagem junto à sociedade.                     | 8,8           | 8,5            | 96,5   | 0-10    |

Fonte: SME – Sistema de Monitoramento Estratégico

\*\*Indicadores mensurados por meio de pesquisa realizada pelo SEBRAE/NA.



### **Justificativas:**

A taxa de contribuição para a abertura de pequenos negócios apresentou um crescimento significativo, com realização aproximada de 199% da meta prevista. O atendimento aos microempreendedores individuais e as estratégias de atuação voltada para a preparação dos potenciais empresários contribuíram para este bom desempenho.

Destaca-se que na pesquisa de imagem junto aos pequenos negócios o Sebrae Pernambuco obteve o melhor desempenho entre todos os estados, apesar de ter atingido 97,7% da meta prevista inicialmente.

O índice de imagem junto à sociedade alcançou a 17ª posição do ranking nacional, atingindo 96,5% da meta prevista.

Os índices de competitividade dos pequenos negócios e efetividade no atendimento atingiram 128,4% e 110% respectivamente.

O indicador taxa de resultados finalísticos alcançados ainda não teve sua mensuração realizada pelo Sebrae/NA, em virtude do prazo de conclusão dos projetos em 31/12/2016.

### **Dados dos Indicadores**

#### **1) Indicador: Taxa de contribuição para abertura de pequenos negócios**

**Definição:** Percentual de pequenos negócios registrados no ano de referência ou no ano anterior, em que ao menos um dos sócios declarou ter recebido atendimento do SEBRAE no período de constituição da empresa.

#### **Forma de cálculo:**

$A / B \times 100 \%$ , onde:

A = Número de pequenos negócios registrados no ano de referência ou no ano anterior, em que ao menos um dos sócios respondeu com “sim” à pergunta:

“Durante o período de formalização para obtenção do CNPJ de sua empresa, o (a) Sr.(a) procurou algum produto ou serviço do SEBRAE?”; e

B = Número de pequenos negócios registrados no ano de referência ou no ano anterior. Para a composição do grupo de empresas registradas no ano de referência ou no ano anterior (denominador B da fórmula), são consideradas inválidas as entrevistas:



com resposta em branco; respondidas com “não sei”, “não lembro” ou similares; ou com respostas que não pertencem à escala de mensuração da pergunta.

Uma vez estabelecidos os valores dos Sebrae UF, o do Sistema Sebrae é dado pela média ponderada dos valores observados em cada entrevista. A ponderação de cada entrevista é a mesma apresentada no relatório da pesquisa, com pesos distintos para cada entrevistado, atribuídos conforme o plano amostral.

## **2) Indicador: Índice de competitividade dos pequenos negócios atendidos**

**Definição:** Nível de competitividade dos pequenos negócios brasileiros. O índice de competitividade permitirá acompanhar o desempenho competitivo das MPE atendidas pelo SEBRAE ao longo dos anos.

### **Forma de cálculo:**

Adaptado da metodologia MEG utilizada no prêmio MPE Brasil, o índice de competitividade é calculado com base em pontuação específica por conjunto de questões de cada dimensão. Sociedade vale 1 ponto; Liderança; Estratégias e Planos cada questão vale 2 pontos; Processos vale 2,75 pontos; Clientes e Pessoas cada questão vale 2,8 pontos; Informação e conhecimento vale 3 pontos; e resultados vale 4,5 pontos.

Dessa forma, a pontuação máxima da dimensão Liderança, Pessoas e Clientes é de 14 pontos cada uma. Processos com pontuação máxima de 11 pontos; Informações e conhecimento, 9,0 pontos; Estratégias e planos, 8,0 pontos; Sociedade, 3,0 e Resultados com 27,0 pontos.

Todas as perguntas sempre têm quatro alternativas de resposta na mesma escala. Cada opção de resposta é ponderada conforme o seguinte: opção A vale 0%, a B vale 30% a C vale 75% e a opção D vale 100% da pontuação da questão.

O índice final é resultado do somatório da pontuação gerada pelas questões. O acompanhamento do desempenho competitivo das MPE atendidas pelo Sebrae será feito mediante cruzamento com base Siac dos clientes que consumiram cursos presenciais e consultorias nos dois anos antecedentes ao prêmio.

## **3) Indicador: Taxa de resultados alcançados em projetos de atendimento**

**Definição:** Mensurado exclusivamente para os projetos de atendimento setor-



segmento, é o percentual de resultados finalísticos alcançados no período de análise.

**Forma de cálculo:**

$A / B \times 100 \%$ , onde:

A = Número de resultados com prazo de conclusão previsto para o período de análise com mensurações cadastradas que comprovem o alcance ou superação das metas previstas, somente para o universo de projetos de atendimento coletivo;

B = Número de resultados com meta prevista para o período de análise, somente para o universo de projetos de atendimento coletivo.

**4) Indicador: Índice de efetividade do atendimento**

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

**Forma de cálculo:**

O cálculo do índice de efetividade do atendimento, para um determinado projeto é dado pela média aritmética simples das notas dadas pelos clientes entrevistados, em resposta à pergunta:

“Que nota de 0 a 10 o (a) Sr (a) daria para os cursos do SEBRAE, quanto aos resultados para você ou sua empresa? Onde zero significa ‘Não deram os Resultados’ e dez significa ‘Superaram os Resultados’”.

São consideradas inválidas as entrevistas: com resposta em branco; respondidas com “não sei”, “não lembro” ou similares; ou com respostas que não pertencem à escala de mensuração da pergunta.

Uma vez estabelecidos os valores dos projetos, o do Sebrae/UF e do Sistema Sebrae é dado pela média ponderada dos valores observados em cada entrevista. A ponderação de cada entrevista é a mesma apresentada no relatório da pesquisa, com pesos distintos para os clientes de cada projeto, atribuídos conforme o plano amostral.

**5) Indicador: Índice de imagem junto aos pequenos negócios**



**Definição:** Nota atribuída à imagem do SEBRAE pelos empresários de pequenos negócios brasileiros.

**Forma de cálculo:**

Média ponderada das respostas válidas de todos os Clientes e não clientes entrevistado à pergunta: “Em uma escala onde 0 (zero) significa que o(a) Sr.(a) tem uma imagem muito negativa e 10 uma imagem muito positiva, que nota daria para a imagem do SEBRAE?”.

A ponderação de cada entrevista é a mesma apresentada no relatório da Pesquisa de Direcionamento Estratégico e apresenta dois pesos distintos para cada UF, conforme o entrevistado seja cliente e não cliente ou não cliente. Para manutenção da série histórica, podem ser reponderados os dados de pesquisas com planos amostrais muito diferentes das anteriores.

São consideradas inválidas as entrevistas: com resposta em branco; respondidas com “não sei”, “não lembro” ou similares; ou com respostas que não pertencem à escala de mensuração da pergunta.

## **6) Indicador: Índice de imagem junto à sociedade**

**Definição:** Nota atribuída à imagem do SEBRAE pela população em geral.

**Forma de cálculo:**

Média aritmética simples das notas dadas pela população em geral, em resposta à pergunta: “Em uma escala, onde 0 (zero) significa que o (a) Sr (a) tem uma imagem muito negativa e 10 (dez) uma imagem muito positiva, que nota daria para a imagem do SEBRAE?”.

A ponderação de cada entrevista é a mesma apresentada no relatório da pesquisa com pesos distintos para cada entrevistado, atribuídos conforme o plano amostral.

## **Indicadores de Desempenho**

Os indicadores de desempenho mensuram os resultados das atividades realizadas pelo SEBRAE, vinculadas aos objetivos estratégicos das perspectivas Processos e Recursos. O conjunto de indicadores de desempenho está demonstrado no quadro a seguir:





Quadro 24 - Indicadores de Desempenho

| Indicadores de Desempenho                        | Previsto 2016 | Realizado 2016 | %     | Métrica |
|--|---------------|----------------|-------|---------|
| Taxa de pequenos negócios atendidos              | 14,10         | 23,7           | 167,8 | 0-100%  |
| Número de Potenciais Empresários Atendidos       | 41.000        | 80.295         | 195,8 | nº      |
| Índice de aplicabilidade de produtos e Serviços  | 7,8           | 8,6            | 110,2 | 0-10    |
| Índice de satisfação do cliente                  | 8,9           | 9,2            | 103,3 | 0-10    |
| Número de Potenciais Empreendedores Atendidos    | 9.000         | 8.026          | 89,1  | nº      |
| Acessos/downloads aos conteúdos do Portal Sebrae | 60.000        | 802.696        | 1.238 | Nº      |

Fonte: SME – Sistema de Monitoramento Estratégico

### Justificativas:

As expectativas foram superadas quanto à realização dos indicadores de desempenho, superamos a taxa de pequenos negócios atendidos em 168%, foram utilizados novos canais a exemplo do fale com especialista e crescimento da procura por soluções especificamente cursos a distancia, descentralização do atendimento por meio das parcerias com as salas do empreendedor e estratégia de atuação nos bairros. Destacamos também o índice de aplicabilidade e efetividade dos produtos e serviços ficando entre as dez melhores notas no ranking nacional.

Tivemos um significativo crescimento de acesso/downloads aos diversos conteúdos produzidos pelo Sebrae.

### Dados dos Indicadores:

#### 1) Indicador: Taxa de pequenos negócios atendidos

**Definição:** Cobertura dos atendimentos do SEBRAE, com relação ao universo de pequenos negócios, compreendido por MEIs, MEs e EPPs.

#### Forma de cálculo:

A = Número de empresas (inclusive microempreendedores individuais) e produtores rurais que tiverem concluído, no ano de referência, ao menos um atendimento, presencial ou a distância, realizado pelo SEBRAE ou parceiro; e B = Número de empresas optantes pelo Simples (inclusive microempreendedores individuais) existentes em 31/12 do ano de referência. O valor do numerador (A) equivale ao indicador “Número de empresas atendidas” e, portanto:



- Contam os microempreendedores individuais, microempresas, empresas de pequeno porte e produtores rurais atendidos pelo Sistema Sebrae durante o exercício.
- Contam somente as empresas com CNPJ cadastrado e os Produtores Rurais com CNPJ, Inscrição Estadual, Declaração de Aptidão ao PRONAF(DAP) ou Registro de Pescador junto ao Ministério da Pesca e Aquicultura cadastrado.
- A contagem é feita por empreendimento, não sendo computada a quantidade de atendimentos no período e sendo desconsiderada a data do cadastro do empreendimento no sistema de atendimento. Sendo assim, cada empreendimento será contabilizado uma única vez no ano.
- A contabilização é realizada considerando a data de conclusão do(s) atendimento(s). A fonte de dados é o Cadastro Nacional de Clientes e Atendimentos, base que é alimentada pelo Siacweb e pelos demais sistemas de atendimento do Sistema Sebrae.
- Os atendimentos realizados por parceiros no âmbito de convênios de cooperação com o SEBRAE devem ser cadastrados nesta base.
- As formalizações de microempreendedores individuais que tenham sido realizadas com o apoio direto do Sebrae devem ser cadastradas como atendimento a empresas, e contam para a meta.
- Devem ser registrados os atendimentos presenciais ou à distância, por qualquer tipo de mídia/canal.

## 2) Indicador: Número de Potenciais Empresários Atendidos

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

### Forma de cálculo:

Conta todas as pessoas cadastradas no Siac, desde que possuam CPF cadastrado e não estejam vinculadas a nenhum pequeno negócio com atendimento cadastrado no Siac no ano de referência, exceto as pessoas que participaram exclusivamente de serviços do SEBRAE especificamente voltados para o público dos Potenciais Empreendedores.

Também conta todas as pessoas cadastradas no Siac que estejam vinculadas a um empreendimento classificado como propriedade de “Produtor Rural”, desde que o



mencionado empreendimento não possua CNPJ, Inscrição Estadual, Declaração de Aptidão ao PRONAF (DAP) nem Registro de Pescador junto ao Ministério da Pesca e Aquicultura.

A contagem é feita por potencial empresário, não sendo computada a quantidade de atendimentos no período e sendo desconsiderada a data do cadastro do potencial empresário no sistema de atendimento. Sendo assim, cada potencial empresário será contabilizada uma única vez no ano.

A fonte de dados é o Cadastro Nacional de Clientes e Atendimentos, base que é alimentada pelo Siacweb e pelos demais sistemas de atendimento do Sistema Sebrae.

Os atendimentos realizados por parceiros no âmbito de convênios de cooperação com o Sebrae devem ser cadastrados nessa base.

Devem ser registrados os atendimentos presenciais ou à distância, por qualquer tipo de mídia/canal.

Não são contabilizadas as pessoas que tenham sido apenas informadas e não efetivamente atendidas.

### **3) Indicador: Índice de aplicabilidade de produtos e Serviços**

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

Para feiras e eventos, a escala é adaptada: zero significa que “não aproveitou nada” e dez que “aproveitou totalmente” as oportunidades surgidas na feira ou evento.

#### **Forma de cálculo:**

Para cada questionário respondido na Pesquisa de avaliação da satisfação, aplicabilidade e efetividade dos projetos de atendimento do SEBRAE, calcula-se o grau de aplicabilidade de cada entrevistado, tomando-se a média das perguntas relativas à aplicabilidade dos produtos consumidos pelo respondente. As perguntas relativas à aplicabilidade respeitam o seguinte formato: “Que nota de 0 a 10 o (a) Sr(a) daria para a aplicabilidade desses conhecimentos adquiridos nos cursos e palestras, seminários e oficinas, consultoria, orientações ou nos materiais recebidos do SEBRAE. Onde zero significa ‘Não pôs nada em prática’ e dez significa ‘Pôs todos os conhecimentos em prática’”, e, no caso de feiras e eventos: “Que nota de 0 a 10 o(a) Sr(a) daria para o aproveitamento das oportunidades surgidas nas feiras ou eventos do Sebrae? Onde zero significa ‘Não aproveitou nada’ e dez significa ‘aproveitou totalmente’”. Obtém-se o

99



Índice tomando a média ponderada dos graus de aplicabilidade de cada entrevistado.

A ponderação de cada entrevista é a mesma apresentada no relatório da pesquisa, com pesos distintos para os clientes de cada projeto, atribuídos conforme o plano amostral. Na aferição do indicador, não são consideradas as questões com resposta em branco; respondidas com “não sei”, “não lembro” ou similares; ou com respostas que não pertencem à escala de mensuração da pergunta.

#### **4) Indicador: Índice de satisfação do cliente**

**Definição:** Nível médio de satisfação dos clientes com o atendimento recebido do SEBRAE no ano de referência da avaliação, em projetos de atendimento com padrão organizacional setorial ou territorial, onde 0 (zero) significa “totalmente insatisfeito” e 10 (dez) “totalmente satisfeito”.

##### **Forma de cálculo:**

O cálculo do índice de satisfação dos clientes de um determinado projeto é dado pela média aritmética simples das notas dadas pelos clientes entrevistados, em resposta à pergunta: Qual a sua satisfação geral com os serviços do SEBRAE em <ano>, de 0 (zero) a 10 (dez), onde 0 (zero) significa “totalmente insatisfeito” e 10 (dez) significa “totalmente satisfeito”.

São consideradas inválidas as entrevistas: com resposta em branco; respondidas com “não sei”, “não lembro” ou similares; ou com respostas que não pertencem à escala de mensuração da pergunta.

Uma vez estabelecidos os valores dos projetos, o do Sebrae/UF e do Sistema Sebrae é dado pela média ponderada dos valores observados em cada entrevista. A ponderação de cada entrevista é a mesma apresentada no relatório da pesquisa, com pesos distintos para os clientes de cada projeto, atribuídos conforme o plano amostral.

#### **5) Indicador: Número de Potenciais Empreendedores Atendidos**

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

##### **Forma de cálculo:**

Conta todas as pessoas cadastradas no Siac, desde que possuam CPF cadastrado e não estejam vinculadas a nenhum pequeno negócio com atendimento cadastrado no



Siac no ano de referência, exceto as pessoas que participaram exclusivamente de serviços do SEBRAE especificamente voltados para o público dos Potenciais Empreendedores.

Também conta todas as pessoas cadastradas no Siac que estejam vinculadas a um empreendimento classificado como propriedade de “Produtor Rural”, desde que o mencionado empreendimento não possua CNPJ, Inscrição Estadual, Declaração de Aptidão ao PRONAF (DAP) nem Registro de Pescador junto ao Ministério da Pesca e Aquicultura.

A contagem é feita por potencial empresário, não sendo computada a quantidade de atendimentos no período e sendo desconsiderada a data de cadastro do potencial empresário no sistema de atendimento. Sendo assim, cada potencial empresário será contabilizado uma única vez por ano.

#### **6) Indicador:** Acessos/downloads aos conteúdos do Portal Sebrae

**Definição:** Número de acessos/downloads aos conteúdos disponibilizados no portal Sebrae.

#### **Forma de Cálculo:**

Número total de acessos/downloads aos conteúdos disponibilizados no portal SEBRAE.

#### **Metas Mobilizadoras**

As metas mobilizadoras são resultado do desdobramento dos indicadores de desempenho do Mapa Estratégico. Possibilitam, portanto, a indução e o monitoramento contínuo do esforço do Sebrae para o alcance dos seus objetivos. O desafio é alavancar no período estabelecido resultados expressivos para às micro e pequenas empresas. O quadro a seguir apresenta as metas realizadas em 2016 e seus resultados.

O Sebrae tem como missão promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia Estadual. A missão institucional do Sebrae sinaliza o público da sua atuação, que é formado por Microempreendedores Individuais, Microempresas, Empresas de Pequeno Porte, Produtores Rurais, Potenciais Empresários e Potenciais Empreendedores. Em 2016, o Sebrae manteve sua estratégia de atuação integrada, coordenada, voltada a dimensão territorial e de cadeia de valor, por meio de programas e projetos e atividades que contribuíram para o alcance das metas mobilizadoras, conforme tabela apresentada.





Quadro 25 - Metas Mobilizadoras

| Meta   | Previsto 2016 | Realizado 2016 | %     |
|--|---------------|----------------|-------|
| Meta 1: Atendimento a pequenos negócios                                      | 47.390        | 79.525         | 167,8 |
| Meta 2: Atendimento a Pequenos Negócios com soluções específicas de inovação | 4.739         | 6.021          | 127,1 |
| Meta 3: Atendimento a Microempreendedor Individual                           | 28.717        | 45.859         | 159,7 |
| Meta 4: Atendimento a Microempresas  | 15.673        | 25.116         | 160,3 |
| Meta 5: Atendimento a pequenas empresas                                      | 3.000         | 8.550          | 285,0 |
| Meta 6: Ampliação do número de municípios com a Lei Geral implementada       | 13            | 09             | 69,2% |
| Meta 7: Fidelização  | 18.956        | 27.784         | 146,6 |

Fonte: SME – Sistema de Monitoramento Estratégico

#### Justificativas:

O Sebrae superou todas suas expectativas e atendeu 79.525 pequenos negócios, 167% em relação ao previsto inicialmente, segmentados em microempreendedores individuais com participação de 58%, microempresas com participação de 31,% e empresas de pequeno porte com participação de 11% e uma taxa de cobertura de 23,7% do universo de pequenos negócios projetados para 2016.

Justifica-se esse alto desempenho pela consolidação das estratégias de relacionamento com nossos Clientes, através do sistema de disseminação de informações/orientações de interesses do segmento de clientes.

Ressalta-se que o desempenho das metas de atendimento aos pequenos negócios foi superado, com maior destaque para o atendimento as empresas de pequeno porte com 285,% da meta prevista em virtude de um atendimento com soluções mais adequadas as suas necessidades.

A taxa de fidelização alcançada sinaliza o retorno do cliente na busca de novos atendimentos e soluções adequadas as suas necessidades. Quase 60% dos clientes previstos foram atendidos mais de uma vez pelo SEBRAE/PE, em 2016.

O Número de Municípios com políticas de desenvolvimento institucionalizadas atingiu 69% da meta prevista, porém alcançou municípios de grande representatividade em termo de importância econômica para o Estado. Ressalta-se, neste caso, a mudança da métrica adotada pelo SEBRAE Nacional.



## Metas de Atendimento

O atendimento é feito por meio de instrumentos que são apresentados no quadro abaixo, com seus indicadores de desempenho.

Quadro 26 - Metas de Atendimento

| Instrumento        | Indicador  | Previsto Original 2016 | Previsto Ajustado 2016 | Executado 2016 | % Execução até 2016 |
|--------------------|--|------------------------|------------------------|----------------|---------------------|
| Consultorias       | Nº de Horas Aplicadas                                      | 176.527                | <b>210.795</b>         | <b>151.732</b> | <b>72,0%</b>        |
| Cursos             | Nº de Cursos Presencial                                    | 1.047                  | <b>1.061</b>           | <b>1.250</b>   | <b>117,8%</b>       |
|                    | Nº de Inscritos a distancia                                | 13.113                 | <b>13.113</b>          | <b>27.208</b>  | <b>207,5%</b>       |
| Feiras             | Nº de Feiras do Sebrae                                     | 67                     | <b>86</b>              | <b>88</b>      | <b>102,3%</b>       |
|                    | Nº de Pequenos Negócios Expositores em feiras de terceiros | 1.900                  | <b>1.570</b>           | <b>669</b>     | <b>42,6%</b>        |
|                    | Nº de Pequenos Negócios Expositores em feiras do Sebrae    | 1.165                  | <b>1.225</b>           | <b>856</b>     | <b>69,9%</b>        |
| Informação         | Nº de Pessoas Informadas                                   | 278.313                | <b>275.577</b>         | <b>831.782</b> | <b>301,8%</b>       |
|                    | Nº de Realizações  | 348.976                | <b>352.307</b>         | <b>636.137</b> | <b>180,6%</b>       |
| Missão e Caravana  | Nº de Missões/caravanas para eventos de terceiros          | 73                     | <b>73</b>              | <b>72</b>      | <b>98,6%</b>        |
|                    | Nº de Missões/caravanas para eventos do Sebrae             | 37                     | <b>43</b>              | <b>51</b>      | <b>118,7%</b>       |
|                    | Nº de Pequenos Negócios para eventos de terceiros          | 787                    | <b>1.075</b>           | <b>540</b>     | <b>50,2%</b>        |
|                    | Nº de Pequenos Negócios para eventos do Sebrae             | 894                    | <b>672</b>             | <b>510</b>     | <b>75,9%</b>        |
| Oficina            | Nº de Oficinas   | 1.181                  | <b>1.968</b>           | <b>1.982</b>   | <b>100,7%</b>       |
|                    | Nº de Participantes  | 21.372                 | <b>31.227</b>          | <b>30.181</b>  | <b>96,7%</b>        |
| Orientação Técnica | Nº de Orientações  | 133.716                | <b>145.987</b>         | <b>172.738</b> | <b>118,3%</b>       |
| Palestra           | Nº de Palestras  | 2.225                  | <b>2.918</b>           | <b>3.253</b>   | <b>111,5%</b>       |
|                    | Nº de Participantes  | 46.597                 | <b>55.318</b>          | <b>83.344</b>  | <b>150,7%</b>       |
| Rodada de Negócio  | Nº de Rodadas  | 23                     | <b>23</b>              | <b>20</b>      | <b>87,0%</b>        |
|                    | Nº de Pequenos Negócios Participantes                      | 1.260                  | <b>1.022</b>           | <b>1.030</b>   | <b>100,8%</b>       |
| Seminário          | Nº de Participantes  | 14.555                 | <b>15.440</b>          | <b>16.763</b>  | <b>108,6%</b>       |
|                    | Nº de Seminários   | 83                     | <b>97</b>              | <b>169</b>     | <b>174,2%</b>       |

Fonte: SME – Sistema de Monitoramento Estratégico

## Justificativas:

De forma geral as metas físicas tiveram um bom desempenho no ano de 2016, apenas o número de horas de consultoria teve uma realização abaixo de 85%, em consequência de mudança de regras do programa Sebraetec, com a implementação de novo sistema e novo processo de credenciamento.



## **Seção 5. Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos**

### **5.1 Descrição das estruturas de governança**

O SEBRAE em Pernambuco mantém sua estrutura de governança nos moldes indicados nesse relatório. É formada pelo Conselho Deliberativo Estadual – CDE, pelo Conselho Fiscal, pela Diretoria Executiva – DIREX e pelas Unidades Operacionais.

As atribuições de cada um estão definidas no Estatuto Social e na IN 002/15 que trata da estrutura organizacional do SEBRAE, delimitando as diretrizes de referência para as decisões de cada instância.

O Conselho Deliberativo Estadual é o órgão colegiado de direção superior, que detém o poder originário e soberano no âmbito do SEBRAE e dispõe de Assessoria e/ou de Consultoria Especializada para questões jurídicas, contábeis, administrativas, financeiras ou econômicas sobre as quais necessite se manifestar.

A sua composição contempla a participação de entidades diretamente ligadas ao fomento do desenvolvimento sustentável, da competitividade e aperfeiçoamento técnico dos pequenos negócios, buscando valorizar o equilíbrio durante os processos de tomada de decisão. O CDE possui 15 instituições representantes de empresas sendo um representante do SEBRAE Nacional.

São de sua competência a fiscalização da execução das ações, projetos, programas e convênios, sob a responsabilidade da Diretoria Executiva, bem como, aprovação do direcionamento estratégico e PPA, decisões sobre as políticas, diretrizes e prioridades na aplicação dos recursos, em consonância com as deliberações do Conselho Deliberativo Nacional (CDN) para o Sistema SEBRAE.

O Conselho Fiscal funciona como órgão de assessoramento do CDE, para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira. É composto por três membros efetivos e três suplentes, eleitos pelo Conselho Deliberativo, para um mandato de 4(quatro) anos, sem remuneração.

É atribuição do Conselho Fiscal:

- Examinar e emitir parecer sobre os demonstrativos financeiros e prestação de contas anuais do SEBRAE;
- Emitir parecer sobre balancetes de verificação;
- Realizar exames específicos sempre que o Conselho Deliberativo solicitar.



A Diretoria Executiva – DIREX é o órgão colegiado de natureza executiva, responsável pela gestão técnica e administrativa do SEBRAE. É composto por três diretores, eleitos pelo Conselho Deliberativo (Nacional/Estadual) para um mandato de quatro anos. É composta por um Diretor Superintendente, um Diretor Técnico e um Diretor de Administração e Finanças. São atribuições da Diretoria Executiva: executar o orçamento do SEBRAE, promover a articulação interinstitucional, definir padrões para as ações de atendimento aos pequenos negócios, bem como elaborar a proposta de Regimento Interno do SEBRAE e submetê-lo à aprovação do Conselho Deliberativo.

Unidades Operacionais – São unidades de abrangência de caráter administrativo ou técnico que planejam e executam atividades no âmbito operacional do SEBRAE, coordenadas por um gerente responsável pela integração das ações e dos resultados esperados.

As Assessorias, a Ouvidoria e a Unidade de Auditoria Interna são ligadas à DIREX, conforme previsão na IN 002/15.

## 5.2 Informações sobre dirigentes e colegiados

Quadro 27 - Membros Dirigentes e Colegiados

| Nome                          | Entidade   | Função                   | Período de Gestão |            |
|-------------------------------|--|--------------------------|-------------------|------------|
|                               |  |                          | Início            | Fim        |
| Josias Silva de Albuquerque   | Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de Pernambuco - Fecomércio | Presidente Titular       | -                 | -          |
|                               |  | Conselheiro Deliberativo | -                 | -          |
| Rudi Marcos Maggioni          | Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de Pernambuco - Fecomércio | Suplente                 | -                 | -          |
|                               |  | Conselheiro Deliberativo | -                 | -          |
| Murilo Guerra Júnior          | Federação da Agricultura do Estado de Pernambuco - Faepe                               | Titular                  | 26/02/2016        | -          |
|                               |  | Conselheiro Deliberativo | -                 | -          |
| Fausto Falcão Pontual         | Federação da Agricultura do Estado de Pernambuco - Faepe                               | Suplente                 | -                 | -          |
|                               |  | Conselheiro Deliberativo | -                 | -          |
| Marcílio Moraes Silva         | Banco do Nordeste - BNB  | Titular                  | -                 | -          |
|                               |  | Conselheiro Deliberativo | -                 | -          |
| Alberto Lúcio de Araújo Alves | Banco do Nordeste - BNB  | Suplente                 | -                 | 19/09/2016 |
|                               |  | Conselheiro Deliberativo | -                 | -          |
| Marcelo de Araújo dos Santos  | Banco do Nordeste - BNB  | Suplente                 | 20/09/2016        | -          |
|                               |  | Conselheiro Deliberativo | -                 | -          |



| Nome  | Entidade  | Função                   | Período de Gestão |            |
|---|---|--------------------------|-------------------|------------|
|   |   |                          | Início            | Fim        |
| Djalma Farias Cintra Júnior                   | Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado de Pernambuco - Facep | Titular                  | -                 | -          |
|   |   | Conselheiro Deliberativo |                   |            |
| Jussara Pereira Barbosa                       | Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado de Pernambuco - Facep | Suplente                 | -                 | 31/12/2016 |
|   |   | Conselheiro Deliberativo |                   |            |
| Bernardo Peixoto dos Santos Oliveira Sobrinho | Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Estado de Pernambuco - Senac/PE       | Titular                  | -                 | -          |
|   |   | Conselheiro Deliberativo |                   |            |
| Eduardo Melo Catão                            | Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Estado de Pernambuco - Senac/PE       | Suplente                 | -                 | -          |
|   |   | Conselheiro Deliberativo |                   |            |
| Ricardo Essinger                              | Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco - Fiepe                            | Titular                  | -                 | -          |
|   |   | Conselheiro Deliberativo |                   |            |
| Paulo Pereira dos Santos Filho                | Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco - Fiepe                            | Suplente                 | -                 | -          |
|   |   | Conselheiro Deliberativo |                   |            |
| Evandro Santos Nascimento                     | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE                   | Titular                  | -                 | -          |
|   |   | Conselheiro Deliberativo |                   |            |
| Enio Duarte Pinto                             | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE                   | Suplente                 | -                 | -          |
|   |   | Conselheiro Deliberativo |                   |            |
| Alexandre José Valença Marques                | Secretaria de Micro e Pequena Empresa, Trabalho e Qualificação                      | Titular                  | 29/06/2016        | -          |
|   |   | Conselheiro Deliberativo |                   |            |
| Fernando Nunes de Souza                       | Secretaria de Micro e Pequena Empresa, Trabalho e Qualificação                      | Suplente                 | 29/08/2016        | -          |
|   |   | Conselheiro Deliberativo |                   |            |
| Evandro José Moreira Avelar                   | Secretaria de Micro e Pequena Empresa, Trabalho e Qualificação                      | Titular                  | 01/01/2016        | 28/06/2016 |
|   |   | Conselheiro Deliberativo |                   |            |
| João Baltar Freire                            | Secretaria de Micro e Pequena Empresa, Trabalho e Qualificação                      | Suplente                 | 01/01/2016        | 28/08/2016 |
|   |   | Conselheiro Deliberativo |                   |            |
| Alexandre Andrade Lima da Fonte               | Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Pernambuco - Senai                   | Titular                  | -                 | -          |
|   |   | Conselheiro Deliberativo |                   |            |





| Nome                              | Entidade  | Função                   | Período de Gestão |            |
|-----------------------------------|---|--------------------------|-------------------|------------|
|                                   |   |                          | Início            | Fim        |
| Hugo Gonçalves de Souza           | Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Pernambuco - Senai | Suplente                 | -                 | -          |
|                                   |   | Conselheiro Deliberativo |                   |            |
| João Pessoa de Souza              | Serviço Nacional de Aprendizagem Rural de Pernambuco - Senar/PE   | Titular                  | -                 | -          |
|                                   |   | Conselheiro Deliberativo |                   |            |
| Adriano Leite Moraes              | Serviço Nacional de Aprendizagem Rural de Pernambuco - Senar/PE   | Suplente                 | -                 | -          |
|                                   |   | Conselheiro Deliberativo |                   |            |
| Alexandre José Valença Marques    | Instituto Euvaldo Lodi - Núcleo Regional de Pernambuco - IEL/PE   | Titular                  | 01/01/2016        | 28/06/2016 |
|                                   |   | Conselheiro Deliberativo |                   |            |
| Massimo Giovani Maschio Cadorin   | Instituto Euvaldo Lodi - Núcleo Regional de Pernambuco - IEL/PE   | Suplente                 | -                 | -          |
|                                   |   | Conselheiro Deliberativo |                   |            |
| Ricardo Ferreira Rodrigues        | Associação Nordestina da Agricultura e Pecuária - Anap            | Titular                  | -                 | -          |
|                                   |   | Conselheiro Deliberativo |                   |            |
| Henrique Neves Baptista Rodrigues | Associação Nordestina da Agricultura e Pecuária - Anap            | Suplente                 | -                 | -          |
|                                   |   | Conselheiro Deliberativo |                   |            |
| Marcos Augusto Parisi Ticianeli   | Banco do Brasil S/A   | Titular                  | -                 | 20/10/2016 |
|                                   |   | Conselheiro Deliberativo |                   |            |
| Jefferson Correa Pinto Amando     | Banco do Brasil S/A   | Titular                  | 21/10/2016        | -          |
|                                   |   | Conselheiro Deliberativo |                   |            |
| Luis Fernando Juriolli            | Banco do Brasil S/A   | Suplente                 | -                 | -          |
|                                   |   | Conselheiro Deliberativo |                   |            |
| Paulo Corrêa Nery da Fonseca      | Caixa Econômica Federal   | Titular                  | -                 | -          |
|                                   |   | Conselheiro Deliberativo |                   |            |
| Bruno Barreto Montanha            | Caixa Econômica Federal   | Suplente                 | -                 | -          |
|                                   |   | Conselheiro Deliberativo |                   |            |
| Carlos Fernando de Araújo Calado  | Universidade de Pernambuco - UPE                                  | Titular                  | -                 | -          |
|                                   |   | Conselheiro Deliberativo |                   |            |
| Otto Benar Ramos de Farias        | Universidade de Pernambuco - UPE                                  | Suplente                 | -                 | -          |
|                                   |   | Conselheiro Deliberativo |                   |            |



| Nome                             | Entidade  | Função             | Período de Gestão |            |
|----------------------------------|---|--------------------|-------------------|------------|
|                                  |   |                    | Início            | Fim        |
| Alexandre Gomes da Costa Ramos   | Caixa Econômica Federal   | Presidente Titular | -                 | -          |
|                                  |   | Conselheiro Fiscal |                   |            |
| Ladjane Maria da Costa Leandro   | Serviço Nacional de Aprendizagem Rural de Pernambuco - Senar/PE                     | Titular            | -                 | -          |
|                                  |   | Conselheiro Fiscal |                   |            |
| Severino Batista da Costa        | Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - Senai                                 | Titular            | -                 | -          |
|                                  |   | Conselheiro Fiscal |                   |            |
| Jaime Esposito Filho             | Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado de Pernambuco - Facep | Suplente           | -                 | 31/12/2016 |
|                                  |   | Conselheiro Fiscal |                   |            |
| José Roberto de Souza Cavalcanti | Universidade de Pernambuco - UPE  | Suplente           | -                 | -          |
|                                  |   | Conselheiro Fiscal |                   |            |
| Vitor Hernandes Barbosa Pereira  | Banco do Nordeste - BNB   | Suplente           | -                 | -          |
|                                  |   | Conselheiro Fiscal |                   |            |

Fonte: CDE – Conselho Deliberativo Estadual

### 5.3 Atuação da Unidade de Auditoria Interna

A Auditoria Interna do SEBRAE-PE tem o objetivo é dar suporte para os assuntos operacionais e estratégicos da entidade. Está composta por 1(um) Gerente, 1(um) Analista e 2(dois) Assistentes. Foi instituída a nível nacional através da Resolução DIREX n. 634/98, tendo sua missão e função definidas pela Instrução Normativa 002.15 do SEBRAE, estando Vinculada hierarquicamente ao Diretor Superintendente.

Dentre as suas atribuições, realiza trabalhos de: auditoria de conformidade com foco em compliance nos convênios, nos contratos, nas licitações, nos almoxarifados, nos pagamentos às empresas terceirizadas, na gestão e execução de projetos, na gestão de credenciados, nos processos de folha de pagamento, na gestão de bens patrimoniais, dentre outros. Bem como trabalhos especiais, orientações consultivas, atendimento aos Conselhos e órgãos fiscalizadores. Englobam revisão de processos internos, por meio das auditorias com foco em riscos promovendo ações preventivas e investigativas que contribuam para a segurança e qualidade dos processos e por consequência, o cumprimento das obrigações legais e normativas do SEBRAE.

A Auditoria Interna do SEBRAE-PE tem como atribuição construir o Plano Anual de Atividades que é apresentado, discutido e aprovado pelo Diretor Superintendente. De forma resumida, o quadro abaixo demonstra os trabalhos executados pela unidade



para o cumprimento do Plano de Auditoria no exercício de 2016:

Quadro 28 - Relatório de Atividades da Auditoria Interna

| Atividades   | Quantidade de trabalhos realizados 2016 |
|--|---|
| <b>Revisão de Processos</b>  |   |
| Logística de Eventos   | 1                                       |
| Promoção e Acesso a Eventos  | 1                                       |
| <b>Auditoria de Processos Operacionais</b>   |   |
| Aquisição de Bens e Serviços – Compras Diretas   | 1                                       |
| Solicitação de Transportes e Diárias   | 1                                       |
| Alçada do Gerente  | 1                                       |
| Programa SEBRAETEC (Regionais)   | 2                                       |
| Auditoria processo de seleção SGC  | 1                                       |
| <b>Monitoramento ("Follow-up")</b>   |   |
| Monitoramento geral dos planos de ação   | 6                                       |
| <b>Atendimento a Órgãos Fiscalizadores</b>   |   |
| CGU / TCU  | 3                                       |
| Prestação de Contas Anual  | 1                                       |
| Acompanhamento Conselho Fiscal   | 4                                       |
| Acompanhamento Conselho Deliberativo Estadual  | 1                                       |
| Acompanhamento Auditoria Externa - KPMG  | 4                                       |
| Acompanhamento da Auditoria Externa - Deloitte   | 1                                       |
| <b>Outros Trabalhos</b>  |   |
| Tesouraria – Fundo Fixo  | 2                                       |
| Auditoria em processos licitatórios de compras e contratações nos Convênios (ações externas) | 13                                      |
| Revisão de prestação de contas de Convênios  | 9                                       |
| Análise e Revisão de INs   | 12                                      |
| Orientação Consultiva  | 8                                       |

Fonte: Unidade Auditoria Interna

#### a) Procedimentos de Acompanhamento



Os direcionamentos apontados são registrados em um sistema de gestão e de administração interna da Unidade. Os resultados das análises são disseminados entre os envolvidos de forma a mitigar os riscos a aperfeiçoar os processos auditados.

Os planos são classificados como solucionados, em elaboração ou ainda não iniciados e os prazos de implementação são identificados como a vencer ou em atraso. Dentre os trabalhos mais relevantes esta a implantação de auditoria com foco em riscos a qual trará mais segurança para a gestão e a auditoria de compliance. O acompanhamento e solução dos relatórios de auditorias externas com plano de ação são definidos e as medidas cabíveis adotadas.

A implantação do plano de ação é acompanhada pela Unidade de Auditoria Interna e, quando o plano de ação não é atendido conforme acordado, sofre renegociações onde se estabelecem novos parâmetros, que também são acompanhados.

#### b) Monitoramento

Os procedimentos de controle são fundamentados na metodologia tradicional e de auditoria com foco em risco, que preconiza a identificação dos eventos que possam causar impacto negativo aos objetivos do negócio e aos processos organizacionais da Entidade.

Os Planos de ação são focados na revisão de procedimentos, na implementação de novos controles ou alterações nos já existentes, identificando ação, responsável e data de implementação. Cabe à Unidade, avaliar se as propostas são eficazes e encaminhar para aprovação pela Diretoria Executiva.

Os processos auditados são objetos de *follow up*, quando são aplicados testes de efetividade, com a finalidade de assegurar a eficácia das medidas corretivas implantadas.

Os relatórios são gerados e contemplam os resultados gerais do trabalho, as oportunidades de melhoria, os planos de ação aprovados e, se for o caso, a decisão pela manutenção da situação atual, levando em consideração o apetite a risco da Administração. Todos os relatórios das auditorias internas e externas são adequadamente reportados à Diretoria Executiva, que tem poder para determinar as ações corretivas, e aos Conselhos Regional e Fiscal conforme está previsto no Estatuto Social do SEBRAE-PE como uma das obrigações da Auditoria Interna.

Sempre que solicitada, a Auditoria Interna faz apresentação aos Conselhos dos trabalhos realizados e dos pontos de auditoria tratados nos seus relatórios.



#### 5.4 Atividades de correção e apuração de ilícitos administrativos

Inicialmente, em 2013, sem uma unidade própria, a Ouvidoria do SEBRAE/PE consistia em um interlocutor que recebia as manifestações e demandas dos clientes, exclusivamente, através do SEBRAE/NA.

Hoje, a UOUV – Unidade de Ouvidoria do SEBRAE/PE utiliza-se do sistema informatizado vinculado ao SEBRAE/NA e dispõe de canais próprios (email, telefone e presencialmente) para dispensar tratamento às demandas relacionadas com os serviços prestados pelo SEBRAE/PE.

A criação de uma unidade, permitiu ao SEBRAE/PE mais agilidade nas respostas e consequente melhoria na busca pelo aperfeiçoamento dos processos e pela qualidade dos serviços prestados.

A nomeação do Ouvidor é feita pelo Presidente do Conselho Deliberativo Estadual e a vinculação e supervisão da Unidade é realizada pela Superintendência do SEBRAE/PE.

Esse formato permitiu que a Ouvidoria atuasse de forma independente, cumprindo a finalidade de consolidar práticas corporativas mais aderentes aos princípios da transparência e responsabilidade social com os cidadãos em geral e com os colaboradores internos do SEBRAE/PE.

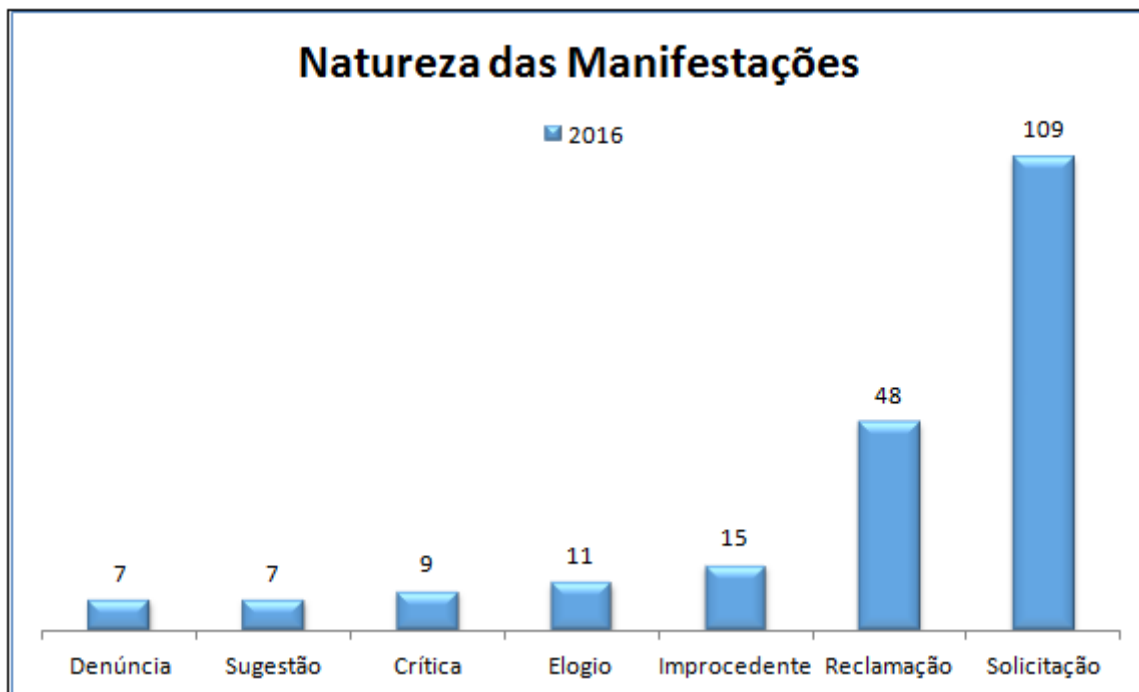
O acesso ao sistema da ouvidoria é feito através do portal do SEBRAE [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br), contendo formulário próprio para receber as sugestões, elogios, críticas, reclamações e denúncias. Além desse formulário, também são disponibilizados outros canais: e-mail: [ouvidoria@pe.sebrae.com.br](mailto:ouvidoria@pe.sebrae.com.br), telefone: 2101 8215 e presencialmente.

Independente do canal utilizado, as manifestações são registradas no sistema, encaminhadas para tratamento da área responsável e solucionadas. O novo sistema que entrou em funcionamento em Novembro de 2016 permite que as pessoas tenham acesso às informações, acessando a pagina do Sebrae e digitando o número da manifestação e uma senha disponibilizada no momento do registro. Isso é possível, inclusive, para as manifestações anônimas.

Em 2016 a Ouvidoria do SEBRAE/PE recebeu 210 (duzentas e dez) manifestações, das quais 101 (cento e uma) classificadas como típicas de Ouvidoria (elogio, sugestão, reclamação, crítica ou denúncia) e 109 solicitações de atendimento (encaminhamento de dúvidas ou outras questões ligadas ao atendimento do SEBRAE) classificadas da seguinte forma:



Gráfico 05 - Ouvidoria



Fonte: Sistema de Ouvidoria

As manifestações possuem prazo de até 10 (dias) para serem solucionadas, com exceção das denúncias que possuem prazo de até 40 (quarenta) dias para serem solucionadas com a ajuda do Comitê de Ética.

O Sistema da Ouvidoria ajuda no monitoramento das manifestações, com indicativo do cumprimento dos prazos e em breve, com a emissão de relatórios, que tornam a Ouvidoria uma efetiva ferramenta de gestão e aprimoramento dos serviços prestados pelo SEBRAE/PE.

## 5.5 Gestão de riscos e controles internos

Quadro 29 - Gestão de riscos e controles internos

| Elementos do Sistema de Controles Internos e serem avaliados   | Valores |   |   |   |   |
|--|---------|---|---|---|---|
| Ambiente de Controle   | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. A alta administração percebe os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos da unidade e dão suporte adequado ao seu funcionamento. |         |   |   |   | X |



|   |          |          |          |          |          |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 2. Os mecanismos gerais de controle instituídos pela UJ são percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis da estrutura da unidade.  |          |          |          | X        |          |
| 3. A comunicação dentro da UJ é adequada e eficiente.   |          |          |          | X        |          |
| 4. Existe código formalizado de ética ou de conduta.  |          |          |          |          | X        |
| 5. Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão postos em documentos formais.   |          |          |          |          | X        |
| 6. Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos funcionários e servidores dos diversos níveis da estrutura da UJ na elaboração dos procedimentos, das instruções operacionais ou código de ética ou conduta.                           |          |          |          | X        |          |
| 7. As delegações de autoridade e competência são acompanhadas de definições claras das responsabilidades.   |          |          |          | X        |          |
| 8. Existe adequada segregação de funções nos processos e atividades da competência da UJ.   |          |          |          | X        |          |
| 9. Os controles internos adotados contribuem para a consecução dos resultados planejados pela UJ.   |          |          |          | X        |          |
| <b>Avaliação de Risco</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 10. Os objetivos e metas da unidade jurisdicionada estão formalizados.  |          |          |          |          | X        |
| 11. Há clara identificação dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da unidade.   |          |          | X        |          |          |
| 12. É prática da unidade o diagnóstico dos riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los. |          |          | X        |          |          |
| 13. É prática da unidade a definição de níveis de riscos operacionais, de informações e de conformidade que podem ser assumidos pelos diversos níveis da gestão.  |          |          | X        |          |          |
| 14. A avaliação de riscos é feita de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco da UJ ocasionadas por transformações nos ambientes interno e externo.  |          |          | X        |          |          |
| 15. Os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerar informações úteis à tomada de decisão.   |          |          | X        |          |          |
| 16. Não há ocorrência de fraudes e perdas que sejam decorrentes de fragilidades nos processos internos da unidade.  |          |          |          |          | X        |
| 17. Na ocorrência de fraudes e desvios, é prática da unidade instaurar sindicância para apurar responsabilidades e exigir eventuais ressarcimentos.   |          |          |          |          | X        |



|  |          |          |          |          |          |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 18. Há norma ou regulamento para as atividades de guarda, estoque e inventário de bens e valores de responsabilidade da unidade.   |          |          |          |          | X        |
| <b>Procedimentos de Controle</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 19. Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da UJ, claramente estabelecidas.                     |          |          |          | X        |          |
| 20. As atividades de controle adotadas pela UJ são apropriadas e funcionam consistentemente de acordo com um plano de longo prazo.   |          |          |          | X        |          |
| 21. As atividades de controle adotadas pela UJ possuem custo apropriado ao nível de benefícios que possam derivar de sua aplicação.  |          |          |          | X        |          |
| 22. As atividades de controle adotadas pela UJ são abrangentes e razoáveis e estão diretamente relacionadas com os objetivos de controle.                                  |          |          |          | X        |          |
| <b>Informação e Comunicação</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 23. A informação relevante para UJ é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas.                                  |          |          | X        |          |          |
| 24. As informações consideradas relevantes pela UJ são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas.                              |          |          |          | X        |          |
| 25. A informação disponível para as unidades internas e pessoas da UJ é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível.  |          |          |          | X        |          |
| 26. A Informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos da UJ, contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz. |          |          | X        |          |          |
| 27. A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da UJ, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura.             |          |          |          | X        |          |
| <b>Monitoramento</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 28. O sistema de controle interno da UJ é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo.   |          |          |          | X        |          |
| 29. O sistema de controle interno da UJ tem sido considerado adequado e efetivo pelas avaliações sofridas.   |          |          |          | X        |          |
| 30. O sistema de controle interno da UJ tem contribuído para a melhoria de seu desempenho.   |          |          |          | X        |          |

**Escala de valores da Avaliação:**

- (1) **Totalmente inválida:** Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente **não observado** no contexto da UJ.
- (2) **Parcialmente inválida:** Significa que o conteúdo da afirmativa é **parcialmente observado** no contexto da UJ, porém, **em sua minoria**.
- (3) **Neutra:** Significa que **não há como avaliar** se o conteúdo da afirmativa é ou não observado no contexto da UJ.
- (4) **Parcialmente válida:** Significa que o conteúdo da afirmativa é **parcialmente observado** no contexto da UJ, porém, **em sua maioria**.
- (5) **Totalmente válida:** Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente **observado** no contexto da UJ.

Fonte: Unidade Auditoria Interna

A organização não dispõe de uma Política de Gestão de Riscos formalizada, entretanto a Unidade de Auditoria Interna do SEBRAE-PE tem incluído, em seu plano anual, trabalhos de auditoria com foco em riscos de acordo com a metodologia do COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). São mecanismos para identificar e avaliar os riscos decorrentes de fatores externos/internos que possam afetar a realização dos objetivos da entidade.

Uma das etapas dos trabalhos de auditoria com foco em riscos trata-se do monitoramento dos planos de ação estabelecidos pelas unidades auditadas. Esse procedimento visa avaliar continuamente a matriz de riscos da organização de modo a mantê-la atualizada em razão de mudanças significativas.

Em parceria com a Unidade de Gestão Estratégica a Unidade de Auditoria Interna tem definido previamente seus macroprocessos de auditoria com foco em riscos, alinhando políticas e procedimentos estabelecidos e aplicados para atuar sobre os riscos em atividades relevantes para o alcance de objetivos-chave da organização, relacionados com o mapa estratégico do SEBRAE e ao cumprimento da missão e visão propostas pelo direcionamento estratégico do SEBRAE.

Através das auditorias de Compliance, o SEBRAE-PE vem adotando atividades de controle em todos os níveis da organização, relacionando-se diretamente com seus objetivos e riscos estratégicos, baseado nas recomendações oriundas das auditorias.

Já em relação aos riscos de fraudes e corrupção que afetam diretamente a capacidade da organização de realizar seus objetivos o SEBRAE-PE busca mitigar estes riscos através de mecanismos, tais como, Código de Ética e formalização de contratos com cláusula de anticorrupção. Bem como identificando, avaliando e tratando-os através dos trabalhos de Auditoria Interna, Auditorias Externas e da Comissão de ética.

A alta administração, por sua vez, busca revisar periodicamente as atividades de controle com o intuito de determinar sua contínua relevância e atualização. Com a criação da Instrução Normativa 34 que trata de Reuniões de Monitoramento das ações



do SEBRAE-PE, a alta administração monitora periodicamente a execução das ações de todas as Unidades para controle do alcance dos objetivos propostos nos projetos/atividades do SEBRAE-PE. Além disso, O SEBRAE-PE utiliza o Sistema de Gestão Estratégica – SGE e o Sistema de Monitoramento Estratégico – SME que são ferramentas de planejamento, monitoramento de indicadores e gestão, além da atualização constante de outras ferramentas como o ERP Corpore RM. São meios de identificar e coletar Informações relevantes, no formato e com o detalhamento suficiente, para que as pessoas cumpram suas responsabilidades, tornando possível a condução e o controle dos planos/programas/processos/ações de forma eficiente e eficaz.

Neste contexto, são definidos processos para comunicar e disponibilizar tempestivamente as informações necessárias para que todos os colaboradores entendam e conduzam suas responsabilidades. As Instruções Normativas do SEBRAE-PE são instrumentos que determinam as atribuições e responsabilidades de todos os Gestores das Unidades, cabendo aos mesmos cumpri-las sob pena de responsabilização. São disponibilizadas por vários meios de comunicação, tais como, no portal interno (intranet), para poder garantir o bom funcionamento do sistema de controle interno.

As Instruções Normativas são periodicamente revisadas, atualizadas e divulgadas para todos. O SEBRAE-PE vem evoluindo no Programa de Excelência na Gestão – PSEG, cujo objetivo é melhoria na qualidade da gestão, nos controles e nos processos, ao longo do tempo, envolvendo todos os níveis da organização.

O sistema de controle interno da organização tem sido avaliado pela Auditoria Independente das empresas KPMG Auditores (auditoria contábil) e Deloitte Touche (Compliance), ambas revisam vários controles existentes e recomendam melhorias para os processos de modo a assegurar que as atividades de controle são apropriadas ao risco e funcionam conforme planejado, fazendo com que o SEBRAE-PE prossiga adotando as medidas pertinentes ao seu regular funcionamento.

Os resultados dessas auditorias são apresentados e avaliados pelos Conselhos Deliberativo e Fiscal, principalmente as auditorias da KPMG que são analisadas pelo Conselho Fiscal trimestralmente para assegurar que as atividades de controle são apropriadas e que a organização permanece funcionando regularmente. Encaminhando, em seguida, seus pareceres ao CDE para aprovação das contas.

## **5.6 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 à não remuneração dos membros dos Conselhos Deliberativo e Fiscal.





Quadro 30 - Remuneração dos Diretores

|                     | Dir.<br>Superintendente | Dir.<br>Técnico | Dir.<br>Adm./Financeira |
|---------------------|-------------------------|-----------------|-------------------------|
| <b>Salário</b>      | 21.447,06               | 21.447,06       | 21.447,06               |
| <b>Gratificação</b> | 12.868,24               | 10.723,53       | 10.723,53               |
| <b>Total</b>        | 34.315,30               | 32.170,59       | 32.170,59               |

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

## 5.7 Informações sobre a empresa de auditoria independente contratada

O Sebrae Nacional possui os contratos listados a seguir com abrangência para todo o Sistema Sebrae.

### Contrato 107/2012 - KPMG Auditores Independentes

O contrato, oriundo da Concorrência (processo licitatório) 05/201, possui vigência de 12 meses a partir de 02 de maio de 2012, podendo ser prorrogado por iguais períodos ou fração até o limite de 60 meses, considerando o período inicial. A prorrogação do contrato se dá por meio de aditivos aprovados pelo Conselho Deliberativo Nacional, demandante do serviço.

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

### Contrato 76/2015 – Deloitte Touche Tohmatsu Consultores Ltda.

O contrato, oriundo do Pregão Presencial (processo licitatório) 02/2015, possui vigência de 12 meses a partir de 04 de março de 2015, podendo ser prorrogado por iguais períodos ou fração até o limite de 60 meses, considerando o período inicial. A prorrogação do contrato se dá por meio de aditivos aprovados pelo Conselho Deliberativo Nacional, demandante do serviço.

Os serviços contratados compreendem trabalhos visando a prevenção de riscos e a antecipação de medidas corretivas, bem como o auxílio na estruturação e padronização de um programa de integridade corporativa, para o Sebrae Nacional e as 27 unidades federativas, ao custo de até R\$ 5.999 mil.



## Seção 6. Áreas Especiais da Gestão

### 6.1 Gestão de Pessoas

#### 6.1.1 Estrutura de pessoal da Unidade

##### a) Demonstração da forma de trabalho

Quadro 31 - Demonstração da Força de Trabalho (31/12/2016)

| <b>Tipo de Contrato/Vínculo</b>   | <b>Área Meio</b> | <b>Área Fim</b> | <b>Total</b> |
|---|------------------|-----------------|--------------|
| Empregados com contrato por Tempo Indeterminado <sup>1</sup>  | 84               | 135             | 217          |
| Empregados com contrato por Tempo Determinado (período de experiência)  | 0                | 0               | 0            |
| Por meio de nomeação <sup>2</sup>   | 4                | 1               | 5            |
| <b>Observações:</b><br><b>1- Dois dos empregados com tempo indeterminado foi nomeado para a função de diretoria e 02 para função de Assessor.</b><br><b>2 - No total de nomeados estão inclusos um diretor e quatro assessores.</b> |                  |                 |              |

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

Quadro 32 - Afastamentos Superiores há 15 dias

| <b>Motivo</b>         | <b>Quantidade</b> |
|-----------------------|-------------------|
| Por doença            | 6                 |
| Licença Maternidade   | 3                 |
| Suspensão de Contrato | 0                 |

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

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

Quadro 33 - Quantidade e Percentual por Espaço Ocupacional

| <b>Espaço Ocupacional</b> | <b>Quantidade</b> | <b>%</b>       |
|---------------------------|-------------------|----------------|
| Assistente I              | 43                | 19,81%         |
| Assistente II             | 20                | 9%             |
| Analista I                | 60                | 27,65%         |
| Analista II               | 58                | 26,73%         |
| Analista III              | 36                | 16,59%         |
| <b>Total</b>              | <b>217</b>        | <b>100,00%</b> |

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas



Quadro 34 - Escolaridade por faixa (ensino médio incompleto, ensino médio completo)

| Nível                                  | Quantitativo de Empregados |
|--|----------------------------|
| Ensino Fundamental(Incompleto)         | 1                          |
| Ensino Fundamental(Completo)           | 7                          |
| Ensino Médio (Completo)                | 18                         |
| Graduação (Completo)                   | 45                         |
| Pós Graduação Lato Senso (Completo)    | 123                        |
| Pós Graduação Strictu Sendo (Completo) | 23                         |
| <b>Total</b>                           | <b>217</b>                 |

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

Quadro 35 - Perfil de Idade (menos de 21 anos, de 22 a 30 anos)

| Menos de 21 | De 22 a 30 | De 31 a 40 | De 41 a 50 | De 51 a 60 | Acima de 60 |
|-------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| 0           | 9          | 51         | 87         | 55         | 15          |
| Total       |            |            |            |            |             |

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

c) Inativos e pensionistas

Quadro 36 - Inativos e Pensionistas

| Motivo                      | Quantidade |
|-----------------------------|------------|
| Aposentadoria por Invalidez | 3          |

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

d) Indicadores Gerencias sobre RH

**Indicador: Turnover**

**Definição:** O cálculo do índice de rotatividade de pessoal (turnover) é baseado no volume de todas as admissões e demissões de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis no Sebrae, dentro de certo período de tempo, e em termos percentuais.



### Forma de cálculo:

$$\frac{\text{total de admitidos no ano} + \text{total de demitidos no ano}}{2} \times 100$$

*quadro de funcionários do ano anterior*

### Memória de Cálculo:

Turnover: 13,65%

### Memória de Cálculo:

$$\frac{0 + 4}{2} \times 100 = 0,88\%$$

227

### Indicador:

| Indicador Turnover | %     |       |
|--------------------|-------|-------|
|                    | 2015  | 2016  |
|                    | 3,80% | 0,88% |

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

### Indicador: Absenteísmo

**Definição:** Absenteísmo constitui a soma dos períodos em que os funcionários se encontram ausentes do trabalho, por motivo de faltas e que são abonadas.

### Forma de cálculo:

Absenteísmo = Capacidade produtiva em dias - dias trabalhados

Sendo que: Capacidade produtiva em dias = quantidade de dias úteis x número de empregados

Dias trabalhados = Capacidade produtiva - dias abonados

Empregados = Contrato por tempo determinado (CTD) + Contrato por tempo indeterminado (CTI) + Trainee + menor aprendiz

**INDICADOR ABSENTEÍSMO = (CAPACIDADE PRODUTIVA - DIAS TRABALHADOS) x 100**  
**CAPACIDADE PRODUTIVA**



**Memória de cálculo: 2,71%**

Capacidade produtiva em dias: 54.985

Dias trabalhados: 53.495

**Indicador:**

| Indicador<br>Absentéismo | %    |      |
|--------------------------|------|------|
|                          | 2015 | 2016 |
|                          | 2,26 | 2,71 |

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

### **Indicador: Eficácia na Seleção**

**Definição:** Cálculo do percentual de colaboradores que permanecem no Sebrae após o 1º ano de contrato. A proporção é calculada em relação à todos os admitidos no ano analisado, independentemente do tipo de contrato.

**Forma de cálculo:**

$$\frac{\text{número de colaboradores admitidos no ano analisado que completaram um ano ou mais de atividade}}{\text{número total de colaboradores admitidos no ano analisado}} \times 100$$

**Memória de cálculo:**

Número de colaboradores admitidos que completaram um ano ou mais de atividades = 5 (admitidos em 2015 e ativos em 2016)

**Cálculo:**

Admitidos em 2015 = 5

$$(5/5) \times 100 = 100\%$$

**Indicador:**

| Indicador Eficácia na<br>Seleção | %     |      |
|----------------------------------|-------|------|
|                                  | 2015  | 2016 |
|                                  | 77,27 | 100  |

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas





## Mão de Obra Terceirizada e Estagiária

Quadro 37 - Contratos de Prestados de Serviços com Locação de Mão de Obra

| Unidade Contratante  |      |          |                    |                           |   |            |                                      |                      |
|--|------|----------|--------------------|---------------------------|---|------------|--------------------------------------|----------------------|
| Nome: SEBRAE/PE Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas  |      |          |                    |                           |   |            |                                      |                      |
| Informações sobre os contratos   |      |          |                    |                           |   |            |                                      |                      |
| Ano do contrato  | Área | Natureza | Número do Contrato | Empresa Contratada (CNPJ) | Período contratual de execução das atividades contratadas |            | Despesa executada no contrato (2016) | Situação do Contrato |
|  |      |          |                    |                           | Início  | Fim        |                                      |                      |
| 2014   | 11   | E        | 40/2014            | 09.024.158/0001-76        | 13/10/2014  | 13/10/2017 | R\$ 1.374.460,89                     | P                    |
| 2012   | 11   | O        | 05/2012            | 10.998.292/0001-57        | 15/03/2012  | 16/12/2016 | R\$ 23.105,80                        | E                    |
| <b>Observações:</b><br><div>Centro Integração Empresa Escola de Pernambuco – CIEE/PE<br/>1º Termo Aditivo: 02.09.2013<br/>2º Termo Aditivo: 18.11.2013<br/>3º Termo Aditivo: 06.05.2015<br/>Apostilamento: 11.06.2015</div><br><div>Observações: Promolog Promoções de Eventos e Distribuição de Informativos Ltda.(Contrato 2014)<br/>1º Termo Aditivo: 01.09.15<br/>2º Termo Aditivo: 21.09.16</div> |      |          |                    |                           |   |            |                                      |                      |
| <b>LEGENDA</b>   |      |          |                    |                           | 6. Reprografia  |            |                                      |                      |
| <b>Área:</b>   |      |          |                    |                           | 7. Telecomunicações                                       |            |                                      |                      |
| 1. Segurança   |      |          |                    |                           | 8. Manutenção de bens móveis                              |            |                                      |                      |
| 2. Transportes   |      |          |                    |                           | 9. Manutenção de bens imóveis                             |            |                                      |                      |
| 3. Informática   |      |          |                    |                           | 10. Brigadistas   |            |                                      |                      |
| 4. Copeiragem  |      |          |                    |                           | 11. Apoio Administrativo – Menores Aprendizizes           |            |                                      |                      |
| 5. Recepção  |      |          |                    |                           | 12. Outras  |            |                                      |                      |
| <b>Natureza:</b> (O) Ordinária; (E) Emergencial.   |      |          |                    |                           |   |            |                                      |                      |
| <b>Situação do Contrato:</b> (A) Ativo Normal; (P) Ativo Prorrogado; (E) Encerrado.  |      |          |                    |                           |   |            |                                      |                      |

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas



Quadro 38 - Contratos de prestação de serviços com Limpeza e Higiene

| Unidade Contratante   |      |          |                           |                           |   |            |                               |                      |
|---|------|----------|---------------------------|---------------------------|---|------------|-------------------------------|----------------------|
| Nome: SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE PERNAMBUCO   |      |          |                           |                           |   |            |                               |                      |
| UG/Gestão: USML   |      |          |                           |                           | CNPJ: 09.829.524/0001-64                                  |            |                               |                      |
| Informações sobre os contratos  |      |          |                           |                           |   |            |                               |                      |
| Ano do contrato   | Área | Natureza | Identificação do Contrato | Empresa Contratada (CNPJ) | Período contratual de execução das atividades contratadas |            | Despesa executada no contrato | Situação do contrato |
|   |      |          |                           |                           | Início  | Fim        |                               |                      |
| 2013  | L    | O        | CT 31/2013                | 02.951.247/0001-19        | 26/06/2013  | 26/06/2017 | R\$ 654.118,56                | P                    |
| Observações: POOL RECIFE EMPREENDIMENTOS  |      |          |                           |                           |   |            |                               |                      |
| <b>LEGENDA</b><br>Área: Limpeza e Higiene;<br>Natureza: (O) Ordinária<br>Nível de Escolaridade: (F) Ensino Fundamental<br>Situação do Contrato: (P) Ativo Prorrogado; |      |          |                           |                           |   |            |                               |                      |
| Fonte: Unidade de Serviços de Manutenção e Logística  |      |          |                           |                           |   |            |                               |                      |

Quadro 39 - Contratos de prestação de serviços com vigilância ostensiva

| Unidade Contratante   |      |          |                           |                           |   |            |                               |                      |
|---|------|----------|---------------------------|---------------------------|---|------------|-------------------------------|----------------------|
| Nome: SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS EM PERNAMBUCO   |      |          |                           |                           |   |            |                               |                      |
| UG/Gestão: USML   |      |          |                           |                           | CNPJ: 09.829.524/0001-64                                  |            |                               |                      |
| Informações sobre os contratos  |      |          |                           |                           |   |            |                               |                      |
| Ano do contrato   | Área | Natureza | Identificação do Contrato | Empresa Contratada (CNPJ) | Período contratual de execução das atividades contratadas |            | Despesa executada no contrato | Situação do contrato |
|   |      |          |                           |                           | Início  | Fim        |                               |                      |
| 2013  | V    | O        | CT 44/2013                | 13.343.833/0001-05        | 11/10/2013  | 14/10/2017 | R\$ 1.128.462,09              | P                    |
| Observações: ALFORGE SEGURANÇA PATRIMONIAL LTDA   |      |          |                           |                           |   |            |                               |                      |
| <b>LEGENDA</b><br>Área: Vigilância Ostensiva.<br>Natureza: (O) Ordinária;<br>Nível de Escolaridade:; (M) Ensino Médio;<br>Situação do Contrato: (P) Ativo Prorrogado. |      |          |                           |                           |   |            |                               |                      |
| Fonte: Unidade de Serviços de Manutenção e Logística  |      |          |                           |                           |   |            |                               |                      |



Quadro 40 - Contratos de prestação de serviços com Jardinagem

| Unidade Contratante   |      |          |                           |                           |   |            |                               |                      |
|---|------|----------|---------------------------|---------------------------|---|------------|-------------------------------|----------------------|
| Nome: SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS EM PERNAMBUCO |      |          |                           |                           |   |            |                               |                      |
| UG/Gestão: USML   |      |          |                           |                           | CNPJ: 09.829.524/0001-64                                  |            |                               |                      |
| Informações sobre os contratos                                    |      |          |                           |                           |   |            |                               |                      |
| Ano do contrato   | Área | Natureza | Identificação do Contrato | Empresa Contratada (CNPJ) | Período contratual de execução das atividades contratadas |            | Despesa executada no contrato | Situação do contrato |
|   |      |          |                           |                           | Início  | Fim        |                               |                      |
| 2012  | J    | O        | CT 44/2012                | 13.343.833/0001-05        | 01/09/2012  | 01/09/2017 | R\$ 198.984,26                | P                    |
| Observações: NATIFLORES COMÉRCIO E SERVIÇOS PAISAGÍSTICOS LTDA    |      |          |                           |                           |   |            |                               |                      |
| <b>LEGENDA</b>  |      |          |                           |                           |   |            |                               |                      |
| Área: Jardinagem  |      |          |                           |                           |   |            |                               |                      |
| Natureza: (O) Ordinária;  |      |          |                           |                           |   |            |                               |                      |
| Nível de Escolaridade: (F) Ensino Fundamental;                    |      |          |                           |                           |   |            |                               |                      |
| Situação do Contrato: (P) Ativo Prorrogado;                       |      |          |                           |                           |   |            |                               |                      |

Fonte: Unidade de Serviços de Manutenção e Logística

Quadro 41 - Contratos de prestação de serviços com Recepcionista

| Unidade Contratante   |      |          |                           |                           |   |            |                               |                      |
|---|------|----------|---------------------------|---------------------------|---|------------|-------------------------------|----------------------|
| Nome: SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS EM PERNAMBUCO   |      |          |                           |                           |   |            |                               |                      |
| UG/Gestão: USML   |      |          |                           |                           | CNPJ: 09.829.524/0001-64                                  |            |                               |                      |
| Informações sobre os contratos  |      |          |                           |                           |   |            |                               |                      |
| Ano do contrato   | Área | Natureza | Identificação do Contrato | Empresa Contratada (CNPJ) | Período contratual de execução das atividades contratadas |            | Despesa executada no contrato | Situação do contrato |
|   |      |          |                           |                           | Início  | Fim        |                               |                      |
| 2015  | R    | O        | CT 39/2015                | 08.727.425/0001-09        | 16/09/2015  | 16/09/2017 | R\$ 350.439,24                | P                    |
| Observações: OR TERCERIZAÇÃO E SERVIÇOS LTDA  |      |          |                           |                           |   |            |                               |                      |
| <b>LEGENDA</b><br><b>Área:</b> Recepção<br><b>Natureza:</b> (O) Ordinária;<br><b>Nível de Escolaridade:</b> (M) Ensino Médio;<br><b>Situação do Contrato:</b> (P) Ativo Prorrogado; |      |          |                           |                           |   |            |                               |                      |

Fonte: Unidade de Serviços de Manutenção e Logística



Quadro 42 - Contratos de prestação de serviços com Telefonia

| Unidade Contratante   |      |          |                           |                           |   |           |                               |                      |
|---|------|----------|---------------------------|---------------------------|---|-----------|-------------------------------|----------------------|
| Nome: SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS EM PERNAMBUCO   |      |          |                           |                           |   |           |                               |                      |
| UG/Gestão: USML   |      |          |                           |                           | CNPJ: 09.829.524/0001-64                                  |           |                               |                      |
| Informações sobre os contratos  |      |          |                           |                           |   |           |                               |                      |
| Ano do contrato   | Área | Natureza | Identificação do Contrato | Empresa Contratada (CNPJ) | Período contratual de execução das atividades contratadas |           | Despesa executada no contrato | Situação do contrato |
|   |      |          |                           |                           | Início  | Fim       |                               |                      |
| 2015  | T    | O        | 33/2015                   | 24.126.948/0001-56        | 20/07/2015  | 20/072017 | R\$51.646,08                  | P                    |
| Observações: DOMINANTE COMERCIO E SERVIÇOS LTDA   |      |          |                           |                           |   |           |                               |                      |
| <b>LEGENDA</b><br>Área: Telefonia<br>Natureza: (O) Ordinária;<br>Nível de Escolaridade: (M) Ensino Médio;<br>Situação do Contrato: (P) Ativo Prorrogado |      |          |                           |                           |   |           |                               |                      |

Fonte: Unidade de Serviços de Manutenção e Logística

Quadro 43 - Estagiários

| Nível de escolaridade    | Quantitativo de contratos de estágio vigentes |              |              |              | Despesas no exercício |
|--------------------------|---|--------------|--------------|--------------|-----------------------|
|                          | 1º Trimestre                                  | 2º Trimestre | 3º Trimestre | 4º Trimestre | R\$                   |
| <b>1. Nível superior</b> | --  | --           | --           | --           |                       |
| 1.1 Área Fim             | 33  | 36           | 37           | 37           | 320.649,40            |
| 1.2 Área Meio            | 20  | 20           | 23           | 21           | 190.294,50            |
| <b>2. Nível Médio</b>    | --  | --           | --           | --           |                       |
| 2.1 Área Fim             | 0   | 0            | 0            | 0            | 0,00                  |
| 2.2 Área Meio            | 0   | 0            | 0            | 0            | 0,00                  |
| <b>3. Total (1+2)</b>    | 53  | 56           | 60           | 58           | 510.943,90            |
| <b>Análise Crítica</b>   |   |              |              |              |                       |

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas



## 6.1.2 Demonstrativo das despesas com pessoal

### a) Custos Associados à Manutenção de Recursos Humanos

Quadro 44 - Remuneração Recursos Humanos

| Naturezas da Despesas   | Valor                |
|-------------------------|----------------------|
| Salários e gratificação | 28.585.356,59        |
| Encargos sociais        | 8.237.531,41         |
| Benefícios Sociais      | 5.996.122,16         |
| <b>Total</b>            | <b>42.819.010,16</b> |

Fonte: Unidade Gestão de Pessoas

## 6.1.3 Gestão de riscos relacionados ao pessoal

O SEBRAE/PE estabelece sua relação com os empregados de forma ética, responsável e profissional, por meio de ações que contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos e consequente atendimento aos resultados esperados.

Para tal, temos como norteadores, a legislação trabalhista vigente, e o SGP – Sistema de Gestão de Pessoas, documento que expressa políticas, diretrizes e procedimentos para fortalecer o capital humano do SEBRAE/PE, possibilitando responder com qualidade e tempestividade aos objetivos institucionais.

Abaixo, seguem as principais ações realizadas em 2016 que avaliamos como redutoras de riscos:

1. Revisão no SGP versão – 8.0, que representa atualização das práticas que possibilitam planejar, organizar, desenvolver, acompanhar e avaliar as competências técnicas e comportamentais dos empregados, imprescindíveis à concretização do Direcionamento Estratégico, com segurança e transparência;
2. Participação nas auditorias anuais, que visam o acompanhamento sistemático das atividades relacionadas à Folha de Pagamentos de Pessoal. Tivemos auditorias contábeis a cada 3 meses, realizada pela consultoria KPMG, contratamos a Audilink Consultoria para realização de auditoria de processos na folha de pagamentos e por último, participamos da auditoria de compliance realizada pela Deloitte Consultoria;

As participações sistemáticas nas referidas auditorias, representam a perspectiva de uma atuação mais segura e que possibilita a busca pela melhoria contínua das ações desenvolvidas pela Unidade Gestão de Pessoas do SEBRAE/PE.





## **6.2 Gestão do patrimônio e infraestrutura**

### **6.2.1 Gestão do patrimônio Mobiliário e Imobiliário**

Os 07 (sete) imóveis locados de terceiros estão distribuídos por regionais no estado de Pernambuco. Apenas a sede, é própria.

#### **Imóvel Próprio**

- SEDE do SEBRAE Pernambuco – Rua Tabaiaries, nº 360, Ilha do Retiro, Recife PE - CEP: 50750-230;

#### **Imóveis de Terceiros**

- Unidade Mata Norte - Unidade da Mata Norte - Rua Luiz Gomes, 125-A, Centro, Goiana-PE. CEP: 55900-000- CEDIDO ( Termo de Cooperação Técnica nº 01/2016- Agência Municipal de Desenvolvimento de Goiana).
- Unidade Sertão do Araripe - Rua Vereador José Santiago Bringel, nº 70, Centro, Araripina-PE, CEP: 56280-000 – Locado (CT 19/2001 - CARLOS DE OLIVEIRA JACÓ);
- Unidade Agreste Central e Setentrional – Avenida Adjair da Silva Case, s/nº, Indianópolis, Caruaru-PE, CEP: 55024-740 – Locado (CT 06/2007 - FRANCISCO FRANCO DE VASCONCELOS);
- Unidade Mata Sul - Rua vigário João Batista nº 154, Centro, CEP: 54.505 – 470, Cabo de Santo Agostinho, Pernambuco – Locado ( CT 36/2015 - LEONALDO RAMALHO)
- Unidade Agreste Meridional - Rua Maurício de Nassau – nº. 82 – Bairro: Santo Antônio – Garanhuns/PE, CEP: 55296-300 – Locado (CT 11/2012 – IRACEMA LOURENÇO DOS SANTOS RODRIGUES);
- Unidade Sertão do São Francisco – Avenida 31 de Março, s / nº, Centro de Convenções, Petrolina-PE, CEP: 56300-000 – Locado (CT 10/2006 - PREFEITURA MUNICIPAL DE PETROLINA);
- Unidade Sertão Central, Moxotó, Pajeú e Itaparica – Praça Barão do Pajeú, nº 929, Centro, Serra Talhada-PE, CEP: 56903-420 – Locado (CT 45/2005 - PAULO FERNANDO DE MELO LIMA).



- Locação de depósito no Centro de Convenções - Avenida Professor Andrade Bezerra, S/N - Salgadinho, Olinda - PE, 53111-970 – Locado (CT 257/2012 – EMPETUR).

Quadro 45 - Custos com Locação de imóveis – 2016

| UNIDADE                                   | VALOR MENSAL  | VALOR ANUAL    |
|---|---------------|----------------|
| Agreste Central e Setentrional            | R\$ 11.448,38 | R\$ 137.380,64 |
| Agreste Meridional                        | R\$ 9.597,51  | R\$ 115.368,12 |
| Sertão do Araripe                         | R\$ 6.000,00  | R\$ 72.000,00  |
| Sertão Central, Moxotó, Pajeú e Itaparica | R\$ 10.800,00 | R\$ 129.600    |
| Sertão do São Francisco                   | R\$ 8.000,00  | R\$ 96.000,00  |
| Depósito Centro de Convenções - Olinda    | -             | R\$ 46.614,81  |
| Mata Sul                                  | R\$ 1.913,38  | R\$ 22.960,66  |

Fonte: Dados SEBRAE/PE 2016

Visando garantir o perfeito estado de conservação e utilização dos imóveis, são realizadas manutenções preventivas e corretivas nas instalações elétrica, hidráulica e no sistema de combate a incêndios.

Os serviços de manutenção contínua/mensal nos equipamentos que compõem as instalações da sede são feitos por empresas contratadas.

## 6.2.2 Veículos Próprios ou Locados de Terceiros

O SEBRAE Pernambuco dispõe de 02 micro-ônibus e 02 Sprinters denominadas Unidades Móveis.

Quadro 46 - Distribuição de veículos próprios por Unidade

| Unidade                                      | Micro-ônibus | Sprinter |
|--|--------------|----------|
| UN Agreste Central e Setentrional            | 01           | -        |
| UN Sertão do São Francisco                   | 01           | 01       |
| UN Sertão Central, Moxotó, Pajeú e Itaparica | -            | 01       |

Fonte: Unidade de Serviços de Manutenção e Logística



Quadro 47 - Custos com Veículos Próprios - 2016

| Descrição   | Valor Anual (R\$) |
|---|-------------------|
| IPVA, seguro obrigatório e Licenciamento do Veículo | R\$ 4.274,20      |
| Seguro  | R\$ 9.300,75      |

Fonte: Sistema TOTVS RM

O Seguro desses veículos, pagamento de imposto/taxas e revisão/manutenção de peças são de responsabilidade do SEBRAE/PE.

São firmados contratos para locação de veículos e para serviços de táxi. Todos os veículos utilizados para transporte de pessoal são locados. Os custos referentes à manutenção, substituição de peças e pagamentos de impostos/taxas estão inclusos no valor da locação. Apenas o serviço de rastreamento é custeado pelo SEBRAE/PE.

O valor total pago em 2016 pela prestação dos serviços de taxi foi de R\$ 151.204,64.

Quadro 48 - Custos com Veículos Locados - 2016

| EMPRESA CONTRATADA | MODELO VEÍCULO | CUSTO UNITÁRIO (R\$) | QUANTIDADE | CUSTO MENSAL (R\$)   |
|--------------------|----------------|----------------------|------------|----------------------|
| Destaque Locadora  | Tipo passeio   | R\$ 1.930,02         | 14         | R\$ 27.020,28        |
|                    | Pick-up        | R\$ 3.488,96         | 05         | R\$ 17.444,80        |
|                    | <b>Total</b>   | <b>R\$ 5.418,98</b>  | <b>19</b>  | <b>R\$ 44.465,08</b> |

Fonte: Rede de dados SEBRAE/PE 2016

## 6.3 Gestão da tecnologia da informação

### 6.3.1 Principais sistemas de informação

#### a) Sistemas Existentes

- CORPORE RM – É um ERP (Enterprise Resource Planning), Planejamento de Recurso Corporativo, ou seja, um sistema completo que integra toda a empresa. Este pacote de sistemas da TOTVS contempla os módulos das aplicações das áreas



contábil, financeira, pessoal e patrimonial;

- SIACWeb – Sistema destinado ao cadastro e atendimento dos clientes Sebrae;
- GEDOCWeb – Sistema destinado a gestão dos trâmites dos processos internos do Sebrae;
- SCC - Sistema de Contratação de Credenciados – Destinado à gestão dos Credenciados do Sebrae;
- FMO – Sistema destinado a atender às solicitações de movimentação orçamentária das unidades;
- Painel de Indicadores – Sistema de indicadores para gestão do Sebrae;
- ServiceDesk – Sistema destinado aos registros dos chamados para atendimento aos usuários;
- GESPER – Sistema destinado à validação de perfis de usuários para várias aplicações;
- SGE – Sistema de Gestão Estratégica (Sebrae Nacional);
- SME – Sistema de Monitoramento Estratégico (Sebrae Nacional);
- SGC – Sistema de Gestão dos Credenciados (Sebrae Nacional);
- Atendimento – Sistema que engloba módulos de apoio ao processo de atendimento ao cliente, controle de filas, loja online, controle de acesso à feiras e eventos, etc.;
- Sistema de Avaliação de Eventos – Sistema destinado a avaliação de instrutores e infraestrutura de eventos, considerando a avaliação do gestor e dos participantes.
- Consulta RM - Sistema de consulta de dados Gerenciais e Operacionais do Corpore RM da TOTVS. Os dados são pesquisados e retirados, especificamente, da base do Corpore RM através de filtros predeterminados.
- QlikView - Business Intelligence (BI) - Solução corporativa de análise de dados.

#### b) Novos Sistemas

- Sistemas de Contratos e Convênios – Destinado a gestão dos contratos e convênios do Sebrae. Foi licitado em dezembro de 2014 e atualmente está em fase de desenvolvimento.



- Sistema Espaço do Fornecedor - Destinado a publicação de informações fiscais e sobre os pagamentos dos fornecedores do Sebrae, desenvolvido e atualmente em plena utilização.
- FLUIG – É uma plataforma completa que reúne ferramentas colaborativas desenvolvidas para trazer produtividade, agilidade e redução de custos para a empresa. Essa plataforma faz parte do portfólio de produtos da TOTVS e tem como principal uso para o Sebrae/PE, a gestão de processos workflow. Atualmente estão sendo trabalhados os processos de Eventos e Compras. Esses processos já foram diagramados e estão sendo modelados para implementação no FLUIG.

### **6.3.2 PDTIC – Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação do SEBRAE**

O PETI, concluído em 2014, porém, com cenário previsto para o triênio 2013-2016, contempla recomendações de estratégias de execução nas necessidades de infraestrutura, sistemas, serviços e recursos humanos, buscando atender as demandas para os processos considerados críticos para o negócio do Sebrae.

No ano de 2016 as ações foram executadas em conformidade e em continuidade às ações iniciadas em 2014 e 2015 que, devido suas complexidades, foram executadas por etapas.

A grande maioria das ações previstas no PDTIC teve o ano de 2016 como período de estabilização. Ações como ampliação da capacidade de conectividade de rede, storage, etc., mesmo tendo sido iniciadas há mais de 1 ano, só foram efetivamente estabilizadas e aprovadas em 2016.

Principais projetos do PDTIC: Plano de Continuidade de Negócios, Plano de Capacidade e Virtualização de Servidores.

### **Comitê Gestor de Informática**

As atribuições do Comitê Diretor de Informática são de estabelecer e acompanhar o planejamento estratégico do SEBRAE/PE, visando manter os objetivos corporativos, estabelecer prioridades, reduzir custos e agilizar soluções com vistas ao desenvolvimento de ferramentas e sistemas necessários para as atividades da instituição.

Membros:

- Roberta Melo Correia
- Adams da Cruz de Melo





- Cláudia Fernanda Cipriano
- Rossana Webster Trajano

## **Plano de Capacitação do Pessoal de TI**

### **Analista de Negócio**

- Consultas SQL + Inteligência de Negócios 08 horas
- Totvs Reports;
- Formula Visual;
- Metadados;
- Curso de Analista de Negócio (BABOK – Business Analysis Body of Knowledge) que cobre fundamentalmente a Modelagem de Processo e o Levantamento, especificação e gestão de requisitos;
- Metodologia e Modelagem de dados Multidimensional para desenvolvimento de BI,

### **Analista de Infraestrutura e de Segurança**

- Capacitação em Gestão de Processos com foco em ISO 20000 e ISO 27000
- Aprofundamento e conhecimentos nos Softwares de Monitoramento existentes na Instituição ( Hiper-V, Open Manager, NetApp, Trend System, RDS e Service Desk Plus),
- Capacitação em Gestão de Contratos, obedecendo as normas internas da Instituição,
- Capacitação em Gestão de Projetos.

### **Força de Trabalho de TI**

A Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação é formada pelos seguintes colaboradores:

- 05 funcionários de carreira, incluindo a gerência (02 Analistas III - 01 Analista II e 02 Analistas I.);
- 02 estagiários (1 em cada período);



02 colaboradores nível 2 e 03 colaboradores nível 1 contratados através de empresa licitada para Help desk;

## **Processos de Gerenciamento de Serviços TI**

Principais atividades do Gerenciamento de Incidentes adotados no SEBRAE/PE:

**Identificação e Registro do Incidente:** os incidentes podem ser identificados pela própria equipe de suporte ou pelo usuário que irá informar o suporte através dos canais de contato disponibilizados pela empresa. Todos os incidentes devem ser registrados em uma ferramenta de Registro e Acompanhamento de incidentes contendo todas as informações importantes para o atendimento do incidente;

**Categorização do Incidente:** os incidentes podem ser categorizados por projetos. A categorização serve para esclarecer o tipo de atendimento requerido e para qual nível o incidente deve ser encaminhado;

**Priorização do Incidente:** os incidentes são classificados quanto ao seu impacto sobre o negócio assim como a urgência de sua solução;

### **Investigação e Diagnóstico do Incidente:**

1. Identificar o que está fora da operação padrão de um serviço;
2. Entender a cronologia dos eventos que levaram ao incidente;
3. Confirmar as informações que levem à classificação de priorização;
4. Identificar os eventos que podem ter iniciado o incidente;

**Escalação do Incidente:** após o diagnóstico, se o analista nível 1 do suporte não conseguir aplicar a solução de contorno ou resolução, o incidente deve ser encaminhado para o nível 2, que poderá intervir localmente, caso não resolva, o incidente é encaminhado para a equipe técnica do SEBRAE/PE;

**Resolução e Recuperação do Incidente:** resolver o incidente utilizando uma Solução de Contorno ou Resolução.

**Fechamento do Incidente:** após a resolução do incidente, a equipe de suporte verifica se o incidente foi resolvido e se o usuário está satisfeito com a solução aplicada. Caso o usuário informe que o incidente não foi resolvido, o Analista de suporte escala o incidente de volta para a equipe que o estava tratando.

A infraestrutura utilizada para implementação do gerenciamento de Incidentes é formada por 03 atendentes no nível I, responsáveis em pela resolução de no mínimo 70% dos chamados, 02 técnicos em período integral atendem ao nível 02. O nível 03, onde são



aplicadas soluções mais técnicas, é atendido pela equipe de funcionários do SEBRAE/PE.

### **Medidas tomadas para mitigar eventual dependência tecnológica de empresas terceirizadas que prestam serviços de TI para a unidade.**

Os serviços tecnológicos prestados ao SEBRAE/PE com maior risco de dependência do fornecedor são os relacionados a desenvolvimento de sistema.

Como medida de mitigação, em todos os processos licitatórios realizados pelo SEBRAE/PE e que tenha como objeto o desenvolvimento de sistema de informática, além de toda documentação técnica é exigida a entrega das fontes ao final do projeto.

### **Contratos vigentes - TI**

Quadro 49 - Contratos vigentes – TI

| Número do Contrato | Objeto do contrato   | Vigência                | CNPJ -fornecedor   | Fornecedor                                   | Custo R\$    | Desembolso 2015 (R\$) | Desembolso 2016 (R\$) |
|--------------------|--|-------------------------|--------------------|--|--------------|-----------------------|-----------------------|
| 01/2016            | Prestação de serviços de desenvolvimento, implantação e treinamento, na ferramenta de BI Qlik View | 15/01/2016 a 15/01/2017 | 05.799.683/0001-44 | WISE MOBILE DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS LTDA | 91.139,20    | 0                     | 91.139,20             |
| 06/2013            | Manutenção dos nobreaks dos servidores   | 15/02/2017              | 11.626.333/0001-43 | LASERIX                                      |              | 20.049,48             | 21.833,68             |
| 05/2013            | sistema de tarifação telefônica  | 08/03/2017              | 03.020.921/0001-04 | DIRECTION SYSTEMS LTDA                       |              | 27.013,24             | 26.564,12             |
| 80/2015            | Banco de Horas   | 19/11/2016              | 05.311.379/0001-22 | TOTVS S/A                                    |              | 82.121,44             | 0                     |
| 03/2013            | Link Internet Visitantes   | 29/01/2016              | 08.995.883/0001-29 | B2 TELECOMUNICAÇÃO LTDA                      |              | 14.653,64             | 15.957,56             |
| 13/2016            | HelpDesk.  | 25/02/2017              | 12.252.143/0001-70 | PROATIVA                                     | 234.000,00   | 0                     | 195.000,00            |
| 59/2010            | HelpDesk.  |                         | 03.392.122/0001-69 | BVR NEGÓCIOS E CONSULTORIA LTDA              |              | 77.630,52             | 16.865,42             |
| 61/2015            | Monitoramento/Gerenciamento de rede internet   | 16/11/2018              | 01.707.536/0001-04 | ISH  | 2.081.520,00 | 1.744.076,74          | 212.683,74            |
| 07/2016            | SERVIÇOS DE SUPORTE REMOTO ATRAVÉS DE SNOO   |                         | 01.707.536/0001-04 | ISH  |              |                       | 94.367,22             |



| Número do Contrato | Objeto do contrato   | Vigência   | CNPJ -fornecedor   | Fornecedor                           | Custo R\$  | Desembolso 2015 (R\$) | Desembolso 2016 (R\$) |
|--------------------|--|------------|--------------------|--------------------------------------|------------|-----------------------|-----------------------|
| 74/2015            | Garantias para os servidores do ambiente de DR (recuperação de desastres) do Fabricante Dell, compreendendo a manutenção corretiva, o fornecimento de componentes, módulos e/ou peças, por um período de 36 meses, | 03/12/2018 | 32.578.387/0001-54 | UNITECH RIO COMÉRCIO E SERVIÇOS LTDA |            | 27.000,00             | 0                     |
| 11/2016            | Licenças de módulo AM, 04 HW30 EDI SUPORTE F5 e 04 SW107 SUPORTE F5, Migração das configurações e parametrizações dos equipamentos, Aquisição de servidor BIG-IP 2200 S  |            | 01.707.536/0001-04 | ISH                                  |            |                       | 369.000,00            |
| 02/2016            | Outsourcing de Impressão na sede e escritórios do interior;  | 15/01/2017 | 40.904.492/0001-64 | SOLIVETTI COMERCIO E SERVIÇOS LTDA   | 547.200,00 | 0                     | 105.056,23            |
| 43/2014            | Outsourcing de Impressão nos escritórios do interior;  | 14/01/2017 | 40.904.492/0001-64 | SOLIVETTI COMERCIO E SERVIÇOS LTDA   |            | 44.874,67             | 1.886,60              |
| 10/2012            | Serviços de manutenção preventiva e corretiva em máquinas KYOCERA na sede  | 14/01/2017 | 40.904.492/0001-64 | SOLIVETTI COMERCIO E SERVIÇOS LTDA   |            | 48.370,50             | 5.374,50              |
| 12/2014            | Serviço mensal de software de tecnologia (SMS) do FLUIG  | 29/05/2016 | 53.113.791/0001-22 | TOTVS                                | 21.960,00  | 9.150,00              | 9.150,00              |
| 47/2014            | Capacity Planning  | 10/11/2017 | 04.010.181/0001-98 | ASG                                  |            | 19.800,00             | 21.450,00             |
| 58/2012            | Acesso Internet remoto   |            | 40.432.544/0001-47 | CLARO S/A                            |            | 55.750,15             | 55.857,92             |
| 36/2012            | Link com Escritórios   | 18/07/2016 | 40.432.544/0001-47 | EMBRATEL                             |            | 326.120,59            | 342.104,38            |



| Número do Contrato | Objeto do contrato  | Vigência   | CNPJ -fornecedor    | Fornecedor              | Custo R\$  | Desembolso 2015 (R\$) | Desembolso 2016 (R\$) |
|--------------------|---|------------|---------------------|-------------------------|------------|-----------------------|-----------------------|
| 30/2013            | Link Internet 30M – Corporativo   | 01/07/2016 | 03.423.730/0001-93  | SMART TELECOMUNICAÇÕES  |            | 30.000,00             | 32.200,00             |
| 14/2014            | Manutenção PABX Sede– SOPHO   | 29/04/2016 | 04.078.456/0001-25  | SOPHO BUSINESS          |            | 28.616,74             | 36.646,96             |
| 20/2011            | Locação Centrais Telefônicas  | 30/09/2016 | 67.071.001/0001-06  | UNIFY – SIEMENS         |            | 50.491,90             | 44.692,50             |
| PA 12/2015         | Manutenção FMO  |            | 00.710..799/0001-00 | ALLEN RIO               |            | 5.647,50              | 12.950,90             |
| 33/2012            | Manutenção de infraestrutura e equipamentos   | 26/06/2016 | 70.168.299/0001-73  | Luciano José Barbosa ME |            | 178.285,74            | 191.958,78            |
| 39/2014            | 40 Licenças do CorporeRM  | 19/09/2016 | 53.113.791/0001-22  | TOTVS                   |            | 97.491,88             | 106.863,00            |
| 02/2015            | Licenças Antivirus Desktops   | 28/01/2017 | 05.020.356/0001-00  | BID COMÉRCIO E SERVIÇO  |            | 32.610,00             | 33.360,00             |
| 46/2014            | Manutenção de Sistemas (Horas Extras, Digitação de métricas, Ramais, GESPER)                      | 02/12/2016 | 05.801625/0001-76   | QUALYTECH               | 119.800,00 | 119.880,00            | 59.940,00             |
| 04/2015            | Referente a manutenção do sistema ESPAÇO DO FORNECEDOR no mês de setembro/16 - CT.04/15 - NF 66.  |            | 05.801.625/0001-76  | QUALYTECH               |            |                       | 25.166,00             |
| 06/2015            | Entrega do produto 4-protótipo do sistema CT 06/15 NF 54  |            | 05.801.625/001-76   | QUALYTECH               |            |                       | 27.200,00             |
| 60/2013            | Manutenção mensal do sistema de credenciados do mês de dezembro/16 - CT 60/13 - NF 77.            |            | 05.801.625/0001-76  | QUALYTECH               |            |                       | 26.926,68             |
| 40/2016            | Renovação de licenças TREND MICRO INTERSCAN MESSAGING SECURITY VIRTUAL APPLIANCE. Quantidade: 406 |            | 05.020.356/0001-00  | BID COMÉRCIO E SERVIÇO  | 21.099,82  |                       | 21.099,82             |

Fonte: Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação





## 6.4 Sustentabilidade

### 6.4.1 Gestão Ambiental e Sustentabilidade

A sustentabilidade é uma realidade e tem mobilizado organizações em todo o mundo para conduzir práticas sustentáveis com vistas à redução dos impactos negativos ambientais, permitir viabilidade econômica empresarial e uma sociedade mais justa.

O SEBRAE/PE implantou em 2015 o Programa SEBRAE de Sustentabilidade PE a partir de Eixos de atuação:

Quadro 50 - Gestão Ambiental e Ecoeficiência

| Ambiental – Ecoeficiência | Econômica            | Social            |
|---------------------------|----------------------|-------------------|
| Gestão de Resíduos        | Compras Sustentáveis | Transparência     |
| Eficiência Energética     | Práticas e Soluções  | Comunidade/Imagem |
| Gestão Hídrica            | -                    | -                 |
| Uso eficiente de papel    | -                    | -                 |

Fonte: Unidade Serviço Manutenção e Logística

#### 1ª Fase de atuação/2015 com continuidade em 2016 - Atendimento à Legislação Aplicável ao SEBRAE/PE sede

- Aprovação da Licença Ambiental de operação da sede do SEBRAE/PE com a finalização do Projeto de Revitalização de Área Verde - **PRAV** na Escola Municipal Dom Bosco, localizada no bairro de Jardim São Paulo, Recife/PE para compensar utilização do terreno da sede classificado como área de rigorosa proteção ambiental;
- Aprovação do Projeto de Combate à Incêndio junto ao Corpo de Bombeiros Militar de PE (CBMPE) da sede do SEBRAE/PE
- Manutenção de sistema via web para identificação contínua e proativa de toda a legislação aplicável ao SEBRAE/PE nas áreas de meio ambiente, saúde e segurança ocupacional e responsabilidade social;

#### 2ª Fase de atuação/2016 – Ações de Ecoeficiência

- Manutenção da Coleta seletiva e doação dos materiais à Cooperativa de Catadores de Resíduos - COOPAGRES;



- Treinamento de equipe de limpeza para coleta seletiva;
- Adequação da Central de Resíduos para armazenamento de materiais reciclados;
- Desenvolvimento de campanha de *endomarketing* para sensibilização da força de trabalho quanto ao uso adequado dos coletores seletivos;
- Parceria com a ASA Indústria para coleta de óleo de cozinha / utilização no processo produtivo do sabão e redução da contaminação dos recursos hídricos;
- Atuação com a empresa HP para logística reversa de cartuchos e toners usados;
- Destinação de resíduos eletrônicos para cooperativa (mouse, teclado, aparelho celular);
- Aprovação/contratação de empresa para adequação dos banheiros e copas da sede do SEBRAE/PE para atendimento às NBRs, ecoeficiência e acessibilidade;
- Manutenção de telemetria para gestão hídrica da sede do SEBRAE/PE;
- Mudança de Contrato da conta de energia para maior eficiência e economicidade;
- Substituição de lâmpadas fluorescentes por lâmpadas de LED;
- Implantação de *outsourcing* de impressão para maior controle do consumo de papel no SEBRAE/PE;
- Inclusão de procedimento para checagem de estoque de materiais gráficos antes da confecção de novos.

#### **Outras ações:**

- Feira semanal de Orgânicos na sede e indicações para as UNs do interior;

A agricultura orgânica enfatiza o uso e a prática de manejo sem o uso de fertilizantes sintéticos de alta solubilidade e agrotóxicos. Esta prática agrícola preocupa-se com a saúde dos seres humanos, dos animais e das plantas, entendendo que seres humanos saudáveis são frutos de solos equilibrados e biologicamente ativos, adotando técnicas integradoras e apostando na diversidade de culturas.



O agricultor/vendedor da Feira faz parte de Associação de produtores de Vitória de Santo Antão e agora estão no Projeto da Cadeia de Alimentos do SEBRAE/PE.

- Energia solar fotovoltaica na Feira do Empreendedor SEBRAE/PE 2016

Foram instaladas placas solares fotovoltaicas funcionando e gerando energia durante o evento com o objetivo de apresentar aos visitantes uma alternativa de energia mais limpa, análise de viabilidade e o funcionamento de uma mini usina de forma real e com todos os equipamentos necessários para a geração.

- Manutenção do bicicletário;
- Canal para cadastro e consulta - Carona solidária;
- Aproveitamento de resíduos orgânicos em processo de compostagem;
- Manutenção de Processo licitatório para compra sustentável de materiais recicláveis, com o SELO FSC, certificação FSC – Conselho de Manejo Florestal ou CERFLOR – Programa Brasileiro de Certificação Florestal;
- Manutenção de aquisição de equipamentos eficientes e com selo Procel A;
- Inclusão de cláusulas que proíbem trabalho infantil e/ou análogo à escravidão;
- Realização da Semana do Meio Ambiente;
- Comitê de sustentabilidade para processo de análise e tomada de decisão em alinhamento aos objetivos do Programa, bem como a disseminação e internalização da preocupação e ações do SEBRAE/PE com a sustentabilidade.
- Parceria com o Centro Sebrae de Sustentabilidade;
- Publicação de ações e sensibilização dos colaboradores por meio da intranet MeuPortal;
- Criação da marca do Programa de Sustentabilidade.



Sebrae e você.  
Juntos pela sustentabilidade.



Quadro 51 - Evolução do Consumo de Energia Elétrica

| <b>Ano 2010</b>                   | <b>Consumo Anual</b> |
|-----------------------------------|----------------------|
| Consumo Ativo na Ponta (kWh)      | 81.824,05            |
| Consumo Ativo Fora de Ponta (kWh) | 908.486,40           |
| Consumo Total (kWh)               | <b>990.310,45</b>    |
| <b>Ano 2011</b>                   | <b>Consumo Anual</b> |
| Consumo Ativo na Ponta (kWh)      | 75.970,99            |
| Consumo Ativo Fora de Ponta (kWh) | 944.223,20           |
| Consumo Total (kWh)               | <b>1.020.194,19</b>  |
| <b>Ano 2012</b>                   | <b>Consumo Anual</b> |
| Consumo Ativo na Ponta (kWh)      | 76.814,02            |
| Consumo Ativo Fora de Ponta (kWh) | 933.585,00           |
| Consumo Total (kWh)               | <b>1.010.399,02</b>  |
| <b>Ano 2013</b>                   | <b>Consumo Anual</b> |
| Consumo Ativo na Ponta (kWh)      | 74.555,71            |
| Consumo Ativo Fora de Ponta (kWh) | 937.715,20           |
| Consumo Total (kWh)               | <b>1.012.270,91</b>  |
| <b>Ano 2014</b>                   | <b>Consumo Anual</b> |
| Consumo Ativo na Ponta (kWh)      | 75.728,88            |
| Consumo Ativo Fora de Ponta (kWh) | 900.057,60           |
| Consumo Total (kWh)               | <b>975.786,48</b>    |
| <b>Ano 2015</b>                   | <b>Consumo Anual</b> |
| Consumo Ativo na Ponta (kWh)      | 80.108,64            |
| Consumo Ativo Fora de Ponta (kWh) | 997.329,60           |
| Consumo Total (kWh)               | <b>1.077.438,24</b>  |
| <b>Ano 2016</b>                   | <b>Consumo Anual</b> |
| Consumo Ativo na Ponta (kWh)      | 64.799,01            |
| Consumo Ativo Fora de Ponta (kWh) | 855.230,40           |
| Consumo Total (kWh)               | <b>920.029,41</b>    |

Fonte: Unidade Serviços, Manutenção e Logística.



Quadro 52 - Controle de Coleta de Resíduos/2016 (Quilograma)

| Resíduos                | Total            |
|-------------------------|------------------|
| ELETRÔNICOS             | 80,60            |
| PAPEL BRANCO            | 17.831,60        |
| PAPEL MISTO             | 2.384,73         |
| PAPELÃO                 | 1.935,68         |
| PLÁSTICO                | 210,95           |
| SUCATA                  | 248,20           |
| VIDRO                   | -                |
| <b>Peso Total Doado</b> | <b>22.691,76</b> |

Fonte: Unidade Serviço Manutenção e Logística

#### 6.4.2 Adoção de critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens e na contratação de serviços ou obras.

Para aquisição de bens e serviços foi indicado o Guia Nacional de Licitações Sustentáveis do Núcleo Especializado Sustentabilidade, Licitações e Contratos DECOR/CGU/AGU ([file:///C:/Users/pe002382/Downloads/guia\\_nacional\\_de\\_licitacoes\\_sustentaveis%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/pe002382/Downloads/guia_nacional_de_licitacoes_sustentaveis%20(1).pdf)) como documento de referência para o SEBRAE/PE. Além de inclusão de cláusulas que consideram os aspectos ambientais, sociais e econômicos e cumprimento da legislação, inclusive ambiental.





## Seção 7. Relacionamento com a Sociedade

### 7.1 Canais de acesso do cidadão

O SEBRAE possui diversos canais de interação com os clientes, considerando a segmentação do mercado e a definição dos clientes-alvo.

1. **Presencial** – Recepcionista – através das recepções da Sede e das Unidades Regionais – Encaminha para a Ouvidoria ou Registra no formulário manuscrito que é colocado na urna.
2. **Telefone** – Telefonista – através dos números da Sede e das Unidades Regionais – Encaminha para a Ouvidoria ou Registra no formulário manuscrito que é colocado na urna.
3. **Central de Relacionamento** – 0800 – Registra na ouvidoria do Portal SEBRAE.
4. **Email ou carta para ouvidoria** – a informação é tratada pela Ouvidoria SEBRAE.
5. **Email de Relacionamento com o cliente** – todas as demandas são tratadas pela gestora do email.
6. **Portal SEBRAE** – Ouvidoria – a informação é tratada pela Ouvidoria SEBRAE.
7. **Portal SEBRAE** – Redes Sociais – a informação é tratada pela Unidade de Marketing e Comunicação.
8. **Ouvidoria** – canal estruturado para receber elogios, sugestões, críticas e reclamações sobre os serviços e produtos do SEBRAE.

Para dúvidas e orientações, o SEBRAE dispõe dos seguintes canais de relacionamento, onde o cliente pode tirar dúvidas com um especialista:

- **Central de Relacionamento** – ligando para 08005700800 para marcar uma consultoria
- **Fale com um especialista online** acessando em:

[www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Contato](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Contato)

Para realizar a inscrição e o pagamento da inscrição nos eventos do SEBRAE/PE, o cliente pode utilizar a plataforma online, denominada Loja Online, que realizar toda a operação eletronicamente.



- Loja Online SEBRAE/PE: acessando em:

[loja.pe.sebrae.com.br](http://loja.pe.sebrae.com.br)

O cliente também pode encontrar várias dicas sobre mercado, empreendedorismo, organização, planejamento e finanças:

- **Portal do SEBRAE:** acessando em:

[www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Contato](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Contato)

Os canais de relacionamento são definidos pelo SEBRAE Nacional, em função da evolução dos meios de comunicação e tecnologia, como a utilização dos totens de autoatendimento, os quais permitem ampliar a capilaridade no atendimento, importante aspecto no momento devido ao incremento no número de MEI. As ações itinerantes realizadas ao longo do ano, em diferentes localidades, promovem a interação com os clientes.

Esta iniciativa amplia a abrangência do atendimento, compensando a dificuldade de acesso nas atuais instalações.

## 7.2 Carta de Serviços ao Cidadão

A Carta de Serviços ao Cidadão foi instituída pelo Decreto 6.932/2009 e tem por objetivo informar o cidadão dos serviços prestados órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, das formas de acesso a esses serviços e dos respectivos compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público.

O SEBRAE, por ser um Serviço Social Autônomo, constituído sob a forma de entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, desvinculado da entidade da administração pública, por força da Lei 8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto 99.570, de 09 de outubro de 1990, não se enquadra como órgão ou entidade do Poder Executivo Federal, portanto não está sujeito ao regramento.

## 7.3 Aferição do grau de satisfação dos cidadãos – usuários

Esse item está relacionado ao Decreto 6.923/2009, que institui a necessidade de que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal realizem, periodicamente, pesquisas de satisfação junto aos usuários de seus serviços e utilizem os resultados para reorientar e ajustar os serviços prestados, em especial no que se refere aos compromissos e padrões de qualidade de atendimento divulgados na Carta de Serviços ao Cidadão.



O SEBRAE, por ser um Serviço Social Autônomo, constituído sob a forma de entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, desvinculado da entidade da administração pública, por força da Lei 8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto 99.570, de 09 de outubro de 1990, não se enquadra como órgão ou entidade do Poder Executivo Federal, portanto não está sujeito ao regramento.

Continuamente, são realizadas pesquisas de avaliação ao final dos atendimentos, nos cursos, nos projetos com abordagem setorial e territorial. Atualmente, essas avaliações são tabuladas e registradas em um sistema próprio, mas ainda não há tratamento para os resultados dessas avaliações.

O SEBRAE/NA realiza, anualmente, a pesquisa de satisfação junto aos clientes atendidos, para medir o impacto da experiência do cliente com o atendimento realizado.

O SEBRAE tem buscado aperfeiçoar o registro e o tratamento integrado das reclamações dos clientes, viabilizando o desenvolvimento de indicadores e assegurando resposta ágil e eficaz a cada reclamante. Além disso, está trabalhando para a implantação de workflow para tratamento das manifestações de forma estruturada, contemplando o controle de prazos de respostas, que permitirá a rastreabilidade, o acompanhamento dos casos e a geração de informações gerenciais.

Também faz parte desse processo, estruturar prática para informar aos clientes o resultado das análises das suas manifestações, formais e informais, considerando a padronização de respostas mais frequentes, prazos de resposta, satisfação do cliente com a solução adotada entre outros.

#### **7.4 Mecanismos de transparência das informações relevantes sobre a atuação da unidade**

O SEBRAE-PE divulga em seu portal externo algumas das informações relevantes para conhecimento da sociedade e transparência da gestão, podendo ser acessadas em:

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/transparencia?codUf=18>

Através deste, podem ser visualizadas informações tais como: quem são os Dirigentes, empregados e estrutura remuneratória do SEBRAE-PE. Também são divulgadas informações sobre o acompanhamento dos processos de Licitação e Credenciamento de consultores e instrutores, Código de Ética, produtos e serviços, Observatório Empresarial, entre outras informações que podem ser acessadas em:



<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe?codUf=18>

Não obstante, o SEBRAE ainda divulga Normativos Internos, Regulamentos, Resoluções do Conselho Deliberativo, modelos de relatórios e demonstrativos a serem utilizados quando da Prestação de Contas de convênios, bem como o orçamento do Sistema SEBRAE e os recursos geridos pelo SEBRAE-PE, podendo ser acessadas em:

[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/barra\\_funcionalidade/normativa,1868ab427e5b4410VgnVCM1000003b74010aRCRD](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/barra_funcionalidade/normativa,1868ab427e5b4410VgnVCM1000003b74010aRCRD)



## Seção 8. Desempenho Financeiro e Informações Contábeis

### 8.1 Desempenho financeiro no exercício

Quadro 53 - Despesas Totais por Modalidade de Contratação

| Modalidade de Contratação                         | Contratado          |     |                      |     | Despesa Paga        |     |                     |     |
|---|---------------------|-----|----------------------|-----|---------------------|-----|---------------------|-----|
|   | 2016                | %   | 2015                 | %   | 2016                | %   | 2015                | %   |
| <b>1. Modalidade de Licitação (a+b+c+d+e+f+g)</b> | R\$<br>4.474.803,81 |     | R\$<br>28.038.482,10 |     | R\$<br>1.676.129,19 |     | R\$<br>5.949.451,05 |     |
| a) Convite  | R\$<br>1.055.561,72 |     | R\$<br>1.106.207,51  |     | R\$<br>688.023,11   |     | R\$<br>815.044,44   |     |
| b) Tomada de Preços                               |                     |     |                      |     |                     |     |                     |     |
| c) Concorrência                                   |                     |     |                      |     |                     |     |                     |     |
| d) Pregão   | R\$<br>3.419.242,09 |     | R\$<br>26.932.274,59 |     | R\$<br>988.106,08   |     | R\$<br>5.134.406,61 |     |
| e) Concurso                                       |                     |     |                      |     |                     |     |                     |     |
| f) Consulta                                       |                     |     |                      |     |                     |     |                     |     |
| g) Regime Diferenciado de Contratações Públicas   |                     |     |                      |     |                     |     |                     |     |
| <b>2. Contratações Diretas (h+i)</b>              | R\$<br>6.332.090,34 |     | R\$<br>13.241.732,81 |     | R\$<br>2.067.846,72 |     | R\$<br>3.053.205,97 |     |
| h) Dispensa                                       | R\$<br>6.186.525,34 |     | R\$<br>6.143.262,65  |     | R\$<br>2.058.096,72 |     | R\$<br>3.045.705,97 |     |
| i) Inexigibilidade                                | R\$<br>145.565,00   |     | R\$<br>7.098.470,16  |     | R\$<br>9.750,00     |     | R\$<br>7.500,00     |     |
| <b>3. Regime de Execução Especial</b>             |                     |     |                      |     |                     |     |                     |     |
| j) Suprimento de Fundos                           |                     |     |                      |     |                     |     |                     |     |
| <b>4. Pagamento de Pessoal (k+l)</b>              |                     |     |                      |     |                     |     |                     |     |
| k) Pagamento em Folha                             |                     |     |                      |     |                     |     |                     |     |
| l) Diárias  |                     |     |                      |     |                     |     |                     |     |
| <b>5. Total das Despesas acima (1+2+3+4)</b>      |                     |     |                      |     |                     |     |                     |     |
| <b>6. Total das Despesas da UPC</b>               |                     | 100 |                      | 100 |                     | 100 |                     | 100 |

Fonte: Unidade de Aquisição de Bens e Serviços





Quadro 54 - Maiores Contratos e Favorecidos

| Nº Processo | Modalidade | Objeto  | Valor Contratado | Vencedor (Razão Social)  | Nº Contrato        | Valor Inicial    | Valor Aditivado | Valor Realizado |
|-------------|------------|---|------------------|--|--------------------|------------------|-----------------|-----------------|
| 5           | CONVITE    | Contratação de empresa de engenharia e construção (Executante), para a prestação desses serviços especializados ao SEBRAE-PE, na reforma com ampliação, de imóvel situado na Rua Luiz Gomes, 125-A, Centro, no município de GOIANA-PE, que servirá de sede para a Unidade da Mata Norte.  | R\$ 151.501,83   | Construtora Assis Lopes Ltda                                   | 25                 | R\$ 151.501,83   | R\$ 40.923,09   | R\$ 192.424,92  |
| 8           | CONVITE    | Contratação de empresa especializada em eventos "Empresa", que comprove competência e experiência na captação de patrocínios, comercialização de estandes, administração (secretaria executiva com contratação e coordenação de terceiros) e organização de feiras, para a prestação desses serviços em apoio à realização, pelo SEBRAE-PE, da "Feira do Empreendedor 2016".  | R\$ 238.000,00   | É Promoções e Eventos Ltda                                     | 47                 | R\$ 238.000,00   | R\$ 10.425,00   | R\$ 248.425,00  |
| 16          | DISPENSA   | Locação de 482 m² de área, com e sem montagem básica, conforme proposta, no Centro de Convenções de Pernambuco (CECON), onde será realizada a XVII – FENEARTE – Feira Nacional de Negócios do Artesanato, no período de 07 a 17 de julho de 2016.   | R\$ 150.625,00   | Agência de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco (Ad/Dipper) | Não Gerou Contrato | R\$ 150.625,00   |                 | R\$ 150.625,00  |
| 26          | DISPENSA   | Contratação direta do Núcleo de Gestão do Porto Digital (NGPD), para operacionalização do Programa SibratecShop, objetivando apoio à promoção de ações de convergência dos Programas SIBRATEC e SEBRAETEC de Extensão Tecnológica e Inovação para as empresas de Micro e Pequeno Porte do Estado de Pernambuco, constituindo um modelo de atendimento tecnológico para as empresas, integrado por laboratórios abertos de Instituições de Ciência e Tecnologia (ICT). | R\$ 1.435.715,00 | Núcleo de Gestão do Porto Digital (NGPD)                       | 45                 | R\$ 1.435.715,00 | R\$ 0,00        | R\$ 0,00        |

Fonte: Unidade de Aquisição de Bens e Serviços



| Nº Processo | Modalidade | Objeto   | Valor Contratado | Vencedor (Razão Social)                | Nº Contrato        | Valor Inicial    | Valor Aditivado | Valor Realizado |
|-------------|------------|--|------------------|--|--------------------|------------------|-----------------|-----------------|
| 30          | DISPENSA   | Locação de 654 m², para exposição de 58 (cinquenta e oito) pequenos negócios, no Centro de Convenções de Pernambuco (CECON), na 22ª Feira da Indústria Mecânica, Metalúrgica e de Material Elétrico de Pernambuco – MECÂNICA NORDESTE, no período de 18 a 21 de outubro de 2016.   | R\$ 206.010,00   | Reed Exhibitions Alcantra Machado Ltda | Não Gerou Contrato |                  |                 | R\$ 206.010,00  |
| 37          | DISPENSA   | Contratação direta do SENAC – AR / PE, para a capacitação de colaboradores de micro e pequenas empresas, do segmento do Turismo e Economia Criativa de Pernambuco, contemplando a Gastronomia, a Cultura e o Artesanato, através da realização de 158 turmas.  | R\$ 891.581,50   | Senac                                  | 56                 | R\$ 891.581,50   | R\$ 0,00        | R\$ 48.084,23   |
| 50          | DISPENSA   | Contratação direta do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Departamento Regional de Pernambuco (SENAC-PE), para realização de cursos, palestras, oficinas e seminários, visando capacitar e orientar os empresários e colaboradores do Comércio e Serviços, preparando as equipes e contribuindo assim para a melhoria dos serviços e consequentemente para o crescimento da atividade econômica das regiões contempladas. São Ações de Capacitação da Carteira de Projetos da Área de Comércio e Serviços (PRÓ-COMÉRCIO). | R\$ 1.951.842,00 | Senac                                  | 55                 | R\$ 1.951.842,00 | R\$ 0,00        | R\$ 244.124,39  |
| 5           | PREGÃO     | Contratação de empresa com ramo de atividade voltado para a locação de equipamentos de audiovisuais e de informática, com suporte técnico quando necessário, os quais serão disponibilizados para utilização, por encomenda/demanda, especificamente nos eventos realizados, patrocinados, ou apoiados pelo SEBRAE-PE, através da Unidade do Sertão do São Francisco (Petrolina/PE),   | R\$ 250.000,00   | Antonio Eldo Moura (Studio Audisom )   | 21                 | R\$ 250.000,00   | R\$ 0,00        | R\$ 55.179,10   |

Fonte: Unidade de Aquisição de Bens e Serviços



| Nº Processo | Modalidade | Objeto   | Valor Contratado | Vencedor (Razão Social)                             | Nº Contrato | Valor Inicial  | Valor Aditivado | Valor Realizado |
|-------------|------------|--|------------------|---|-------------|----------------|-----------------|-----------------|
| 8           | PREGÃO     | Contratação de empresa de prestação de serviços de recrutamento e seleção de pessoal (SELECIONADORA), incluindo PCD – Pessoas com Deficiência, para a prestação desses serviços ao SEBRAE-PE. A SELECIONADORA a ser contratada fará, sob demanda, a realização da seleção de pessoal externo e interno para o SEBRAE-PE, objetivando o preenchimento de vagas porventura existentes no quadro efetivo de pessoal do SEBRAE/PE, com vistas à seleção de profissionais para provimento dos espaços ocupacionais de Assistente (nível médio) e Analista Técnico (nível superior), através de contratação pelo regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) | R\$ 17.437,50    | Concepção Consultoria Técnica Especializada Ltda.   | 23          | R\$ 17.437,50  | R\$ 0,00        | R\$ 14.300,00   |
| 13          | PREGÃO     | A presente Licitação tem por objeto a formação de um REGISTRO DE PREÇOS, para compras futuras pelo SEBRAE-PE de MATERIAL DE ALMOXARIFADO, de conformidade com o Termo de Referência – Anexo I – do Edital, para entrega pela FORNECEDORA, pelo prazo de 12 (doze) meses, podendo o contrato ser renovado, pelo saldo existente, para os itens cujo quantitativo.   | R\$ 682.759,15   | Jadson Silva de Lima (Recife Comercial Bom Produto) | 32          | R\$ 82.639,56  | R\$ 0,00        | R\$ 35.577,46   |
|             |            |  |                  | Luiz Otavio Soares de Moraes                        | 33          | R\$ 14.748,00  | R\$ 0,00        | R\$ 3.892,20    |
|             |            |  |                  | Tayane Carvalho Chaves de Melo (Tay&Juli)           | 34          | R\$ 131.358,10 | R\$ 0,00        | R\$ 43.914,40   |
|             |            |  |                  | Norlux Ltda   | 35          | R\$ 16.812,96  | R\$ 0,00        | R\$ 6.575,52    |
|             |            |  |                  | Capital da Construção Comercio e Serviço Eirelli    | 36          | R\$ 5.825,50   | R\$ 0,00        | R\$ 1.793,60    |
|             |            |  |                  | Tutto Limp Distribuidora Ltda                       | 37          | R\$ 144.658,95 | R\$ 0,00        | R\$ 39.315,54   |
|             |            |  |                  | Thecno Space Comercio de Produtos Tecnologicos      | 39          | R\$ 286.716,08 | R\$ 0,00        | R\$ 49.689,25   |
| 15          | PREGÃO     | Contratação de “Empresa” especializada em prestação de serviços de “DIGITAÇÃO DE DADOS”, para a prestação desses serviços através do registro dos cadastros das pessoas atendidas por ações realizadas pelo SEBRAE-PE, com o uso dos instrumentos de atendimento definidos no item 4 (quatro) do Termo de Referência, conforme especificações no anexo I do edital.  | R\$ 150.000,00   | Jaqueline de Souza Freire-Pesquisa Eirelli          | 24          | R\$ 150.000,00 | R\$ 0,00        | R\$ 38.304,28   |

Fonte: Unidade de Aquisição de Bens e Serviços



| Nº Processo | Modalidade | Objeto   | Valor Contratado | Vencedor (Razão Social)            | Nº Contrato | Valor Inicial  | Valor Aditivado | Valor Realizado |
|-------------|------------|--|------------------|------------------------------------|-------------|----------------|-----------------|-----------------|
| 14          | PREGÃO     | Contratação de empresa que tenha em seu Objeto Social o ramo de locação de ônibus, microônibus vans e/ou utilitários, de classe turística, com motorista, devidamente certificada pelo Ministério do Turismo (EMBRATUR) e Agência Nacional de Transporte Terrestre – ANTT, para atender às “Missões / Caravanas de Negócio”, que forem realizadas e/ou apoiadas pelo SEBRAE-PE, além de transportar pessoas a serviço ou para participar de atividades apoiadas / promovidas / realizadas pelo SEBRAE-PE, através da Unidade do Sertão do São Francisco (Petrolina/PE) | R\$ 250.000,00   | Brandão Turismo Ltda               | 43          | R\$ 50.000,00  | R\$ 0,00        | R\$ 0,00        |
|             |            |  |                  | Transribeiro Ltda                  | 29          | R\$ 200.000,00 | R\$ 0,00        | R\$ 43.888,90   |
| 17          | PREGÃO     | Contratação de empresa que tenha em seu Objeto Social o ramo de locação de ônibus, microônibus e utilitários, de classe turística, com motorista, devidamente certificada pelo Ministério do Turismo (EMBRATUR) e Agência Nacional de Transporte Terrestre – ANTT, para atender às “Missões / Caravanas de Negócio”, que forem realizadas e/ou apoiadas pelo SEBRAE-PE, além de transportar pessoas a serviço ou para participar de atividades apoiadas / promovidas / realizadas pelo SEBRAE-PE, através da Unidade Agreste Central e Setentrional (Caruaru/PE).      | R\$ 160.000,00   | Ônibus Coletivos e Transporte Ltda | 68          | R\$ 160.000,00 | R\$ 0,00        | R\$ 0,00        |
| 19          | PREGÃO     | Contratação de empresa que tenha em seu Objeto Social o ramo de locação de ônibus, microônibus e/ou utilitários, de classe turística, com motorista, devidamente certificada pelo Ministério do Turismo (EMBRATUR) e Agência Nacional de Transporte Terrestre – ANTT, para atender às “Missões/Caravanas de Negócio” que forem realizadas e/ou apoiadas pelo SEBRAE-PE, além de transportar pessoas a serviço, ou para participar de atividades apoiadas/promovidas/realizadas pelo SEBRAE-PE, através da Unidade do Sertão do Araripe (Araripina/PE)                  | R\$ 150.000,00   | Brandão Turismo Ltda               | 44          | R\$ 50.000,00  | R\$ 0,00        | R\$ 0,00        |
|             |            |  |                  | Transribeiro Ltda                  | 28          | R\$ 100.000,00 | R\$ 0,00        | R\$ 37.770,94   |

Fonte: Unidade de Aquisição de Bens e Serviços



| Nº Processo | Modalidade | Objeto   | Valor Contratado | Vencedor (Razão Social)                        | Nº Contrato | Valor Inicial  | Valor Aditivado | Valor Realizado |
|-------------|------------|--|------------------|--|-------------|----------------|-----------------|-----------------|
| 33          | PREGÃO     | Formação de um REGISTRO DE PREÇOS, para compras futuras pelo SEBRAE-PE de MATERIAL DE ALMOXARIFADO, de conformidade com o Termo de Referência – Anexo I – deste Edital, para entrega pela FORNECEDORA, pelo prazo de 12 (doze) meses, podendo o contrato ser renovado, pelo saldo existente, para os itens cujo quantitativo inicial estimado de consumo não seja utilizado em sua totalidade durante o período de vigência contratual | R\$ 339.759,90   | Jadson Silva de Lima                           | 59          | R\$ 17.210,80  | R\$ 0,00        | R\$ 0,00        |
|             |            |  |                  | Comercial Paranhos Ltda                        | 62          | R\$ 62.152,00  | R\$ 0,00        | R\$ 0,00        |
|             |            |  |                  | Mister Paper Papeçaria e Informatica Ltda      | 61          | R\$ 115.785,10 | R\$ 0,00        | R\$ 0,00        |
|             |            |  |                  | MP dos Santos Pinto e Cia Ltda                 | 60          | R\$ 58.526,00  | R\$ 0,00        | R\$ 0,00        |
|             |            |  |                  | Techno Space Comercio de Produtos Tecnologicos | 63          | R\$ 86.086,00  | R\$ 0,00        | R\$ 0,00        |
| 34          | PREGÃO     | Contratação de pessoa jurídica (operadora) especializada no fornecimento de serviço de assistência à saúde, na condição de Plano Odontológico Coletivo Empresarial, por meio de rede credenciada, para a prestação desses serviços ao SEBRAE-PE, em atendimento ao seu quadro de empregados, seus dependentes / agregados, com abrangência no Estado de Pernambuco e, para os casos de emergência, com abrangência nacional            | R\$ 210.000,00   | J & R Operadora de Planos Odontológicos S/S    | 52          | R\$ 210.000,00 | R\$ 0,00        | R\$ 14.099,98   |

Fonte: Unidade de Aquisição de Bens e Serviços

Quadro 55 - Maiores Contratos de Obras de Engenharia

| Nº PROCESSO | MODALIDADE | OBJETO  | VALOR CONTRATADO | CNPJ               | VENCEDOR (Razão social)       | Nº CONTRATO | ANO CONTRATO | VLR INICIAL | VLR REALIZADO |
|-------------|------------|---|------------------|--------------------|-------------------------------|-------------|--------------|-------------|---------------|
| 9           | CONVITE    | Contratação de empresa de engenharia e construção (EXECUTOR), para a prestação desses serviços ao SEBRAE-PE, objetivando a reforma dos banheiros e copas existentes na SEDE, compreendendo todas as etapas da obra, dos serviços, das instalações necessárias e os materiais, sob inteira responsabilidade do EXECUTOR, até a sua entrega ao SEBRAE-PE. | 325.919,32       | 09.174.453/0001-09 | BELA VISTA PARTICIPAÇÕES LTDA | 70          | 2016         | 325.919,32  | R\$ 0,00      |

Fonte: Unidade Serviço Manutenção e Logística





Quadro 56 - Despesas por grupo e elemento de despesa

| DESPESAS CORRENTES                   |           |      |               |               |                    |      |               |               |
|--------------------------------------|-----------|------|---------------|---------------|--------------------|------|---------------|---------------|
| Grupos de Despesa                    | Empenhada |      | Liquidada     |               | RP não processados |      | Valores Pagos |               |
|                                      | 2016      | 2015 | 2016          | 2015          | 2016               | 2015 | 2016          | 2015          |
| <b>1. Despesas de Pessoal</b>        |           |      |               |               |                    |      |               |               |
| Salários e Proventos                 |           |      | 21.556.721,98 | 20.205.781,60 | -                  | -    | 21.556.721,98 | 20.205.781,60 |
| 13º salários                         |           |      | 1.964.991,30  | 1.834.198,43  | -                  | -    | 1.964.991,30  | 1.834.198,43  |
| Férias                               |           |      | 2.783.631,25  | 2.716.537,55  | -                  | -    | 2.783.631,25  | 2.716.537,55  |
| Encargos Trabalhistas                |           |      | 8.237.531,41  | 8.077.337,88  | -                  | -    | 8.237.531,41  | 8.077.337,88  |
| Benefícios sociais                   |           |      | 5.996.122,16  | 5.726.766,46  | -                  | -    | 5.996.122,16  | 5.726.766,46  |
| Demais elementos do grupo            |           |      | 2.280.012,06  | 671.210,52    | -                  | -    | 2.280.012,06  | 671.210,52    |
| <b>2. Juros e Encargos da Dívida</b> |           |      |               |               |                    |      |               |               |
| Nome do elemento de despesa          |           |      | -             | -             | -                  | -    | -             | -             |
| ...                                  |           |      |               |               |                    |      |               |               |
| ...                                  |           |      |               |               |                    |      |               |               |
| Demais elementos do grupo            |           |      |               |               |                    |      |               |               |
| <b>3. Outras Despesas Correntes</b>  |           |      |               |               |                    |      |               |               |
| Serviços Profissionais contratados   |           |      | 29.486.579,45 | 57.774.346,49 | -                  | -    | 29.486.579,45 | 57.774.346,49 |
| Despesas com viagens                 |           |      | 1.670.633,00  | 3.986.483,21  |                    |      | 1.670.633,00  | 3.986.483,21  |
| aluguéis e encargos                  |           |      | 4.178.462,25  | 5.183.216,58  |                    |      | 4.178.462,25  | 5.183.216,58  |
| Divulgação e anúncios                |           |      | 2.034.903,13  | 3.082.442,44  |                    |      | 2.034.903,13  | 3.082.442,44  |
| Serviços gráficos                    |           |      | 1.450.790,44  | 2.325.707,95  |                    |      | 1.450.790,44  | 2.325.707,95  |
| Serviços de comunicação              |           |      | 1.129.353,45  | 1.126.798,91  |                    |      | 1.129.353,45  | 1.126.798,91  |
| Materiais de consumo                 |           |      | 1.056.865,55  | 1.629.924,10  |                    |      | 1.056.865,55  | 1.629.924,10  |
| Demais elementos do grupo            |           |      | 1.245.601,06  | 1.406.734,50  |                    |      | 1.245.601,06  | 1.406.734,50  |

| DESPESAS DE CAPITAL  |           |       |            |            |                    |       |               |            |
|--|-----------|-------|------------|------------|--------------------|-------|---------------|------------|
| Grupos de Despesa  | Empenhada |       | Liquidada  |            | RP não Processados |       | Valores Pagos |            |
|  | 2.016     | 2.015 | 2.016      | 2.015      | 2.016              | 2.015 | 2.016         | 2.015      |
| <b>4. Investimentos</b>  |           |       |            |            |                    |       |               |            |
| Móveis e utensílios  |           |       | 377.793,49 | 40.717,36  | -                  | -     | 377.793,49    | 40.717,36  |
| Maquinas e equipamentos  |           |       | 44.580,61  | 67.908,33  | -                  | -     | 44.580,61     | 67.908,33  |
| Equipamentos de informática                                      |           |       | 177.433,96 | 269.538,95 | -                  | -     | 177.433,96    | 269.538,95 |
| Instalações  |           |       | 168.931,85 | 906.545,70 | -                  | -     | 168.931,85    | 906.545,70 |
| Demais elementos do grupo  |           |       |            |            |                    |       |               |            |
| <b>5. Inversões Financeiras</b>                                  |           |       |            |            |                    |       |               |            |
| Nome do elemento de despesa                                      |           |       | -          | -          |                    |       | -             | -          |
| ...  |           |       |            |            |                    |       |               |            |
| ...  |           |       |            |            |                    |       |               |            |
| Demais elementos do grupo  |           |       |            |            |                    |       |               |            |
| <b>6. Amortização da Dívida</b>                                  |           |       |            |            |                    |       |               |            |
| Amortização de dívidas Sebrae/NA - Empréstimo Licenças Microsoft |           |       | 514.902,36 | 85.817,06  |                    |       | 514.902,36    | 85.817,06  |
| ...  |           |       |            |            |                    |       |               |            |
| Demais elementos do grupo  |           |       |            |            |                    |       |               |            |

Fonte: Unidade Finanças



## **Informações sobre Transferências e Convênios**

O SEBRAE tem executado seus Programas e Projetos por meio de execução direta, realizando Convênios com Parceiros quando pertinente para a execução de ações relevantes para alcance das suas metas e resultados.

Quando firmados, os convênios consideram a missão institucional da empresa e sua correlação com as ações e projetos nos quais está sendo inserido. Por sua vez, as liberações são aferidas em sistema de informática para acompanhamento de vigências e valores a repassar, em dependência com as prestações de contas pertinentes.

O acompanhamento das ações de cada convênio é realizado por um gestor de projeto, que, quando necessário, intercede junto à entidade. Sob o aspecto financeiro, existem dispositivos normativos que exigem a apresentação de prestações de contas parciais mensalmente, permitindo o acompanhamento e registro do desembolso dos gastos durante a execução.

## **Mecanismos de Controle Utilizados nas Transferências (na Formalização, Acompanhamento, Aprovação da Prestação de Contas, etc.)**

O SEBRAE adota por sistemática padrão, a formalização de termos de convênio com seus parceiros para lastrear as transferências de recursos. Os convênios são firmados considerando-se a missão institucional da empresa e sua correlação com o projeto no qual está sendo inserido. Por sua vez, as liberações são aferidas em sistema de informática para acompanhamento de vigência e valores a repassar, em dependência das prestações de contas pertinentes.

O acompanhamento das ações de cada convênio é realizado por um gestor de projeto, que, quando necessário, intercede junto à entidade. Sob o aspecto financeiro, existem dispositivos normativos que regulamentam a apresentação de prestações de contas parciais mensalmente, permitindo que o SEBRAE acompanhe o desembolso dos gastos durante a execução.

O SEBRAE mantém por procedimento a análise documental das prestações de contas apresentadas, além de seus demonstrativos, extratos, comprovantes de depósito e de recolhimento de tributos e encargos, e declarações que se façam necessárias para compor o processo. Neste ponto, são cruzados os gastos apresentados com as pertinentes informações do plano de trabalho integrante do convênio, subsidiando fortemente a interpretação do objeto contratado. Compõe ainda a análise o relatório circunstanciado elaborado pelo parceiro, os relatórios de pesquisas e consultorias, e o parecer técnico do gestor do projeto por parte do SEBRAE declarando o pertinente registro de metas.



Os procedimentos e controles têm-se mostrado eficientes e eficazes no âmbito dessa análise. Cabe ressaltar que a equipe de auditores internos aplica as diversas metodologias de trabalho nas prestações de contas, inclusive com diligências às instituições e projetos, quando necessário.

O SEBRAE mantém suas ações educativas junto às entidades parceiras em convênios de transferência, orientando os responsáveis pelas prestações de contas para uma adequada utilização dos recursos e apresentação da documentação pertinente. Estas ações, de caráter preventivo e educativo, são reforçadas por ações complementares e de caráter corretivo em possíveis desconformidades, tais como:

- Cobranças pelos canais disponíveis, inclusive da devolução dos recursos;
- Classificar o parceiro como inapto para a realização de novas parcerias, até a regularização da prestação de contas;
- Encaminhamento à diretoria executiva para deliberação das pertinentes medidas de gestão aplicáveis a parcerias eventualmente em desconformidade.

Neste âmbito, as deliberações poderão abranger:

- Punição administrativa para entidade, que pode ter o direito de formalizar novas parcerias suspenso ou cancelado, além da devolução dos recursos repassados, se for o caso; e
- Ações judiciais para recuperação de valores;
- É importante ressaltar que o SEBRAE mantém por procedimento padrão a inclusão das parcelas a liberar de convênios em sua programação orçamentária para o exercício seguinte, quando as ações do convênio não comportam o seu desembolso no corrente ano. Da mesma forma, parcelas a liberar que não são transferidas para os parceiros, por questões técnicas de execução da entidade, são descomprometidas do orçamento atual e incorporam-se ao saldo remanescente para o exercício seguinte. Todas essas operações estão previstas nas normas que regem a execução orçamentária do Sistema SEBRAE, estando suportadas pelos documentos hábeis para a sua execução - o convênio, no caso, e demonstradas nas respectivas peças contábeis.

## **Situação das Prestações de Contas**

Em 31/12/2016 foram apresentadas prestações de contas de todos os convênios que estavam vigentes à época ou que transpassavam o exercício, além dos que se encerravam naquela data. Os demonstrativos e as justificativas foram reconhecidos na contabilidade, enquanto que o processo de análise documental continuou no mês subsequente. Todas as entidades apresentaram prestações de contas.



Quadro 57 - Convênios Firmados em Anos Anteriores e Transferidos em 2016

| Convênios*           | Quantidade | Valor R\$    |
|----------------------|------------|--------------|
| Transferidos em 2016 | 04         | 1.673.566,73 |
| Vigentes             | 01         | 722.653,09   |

Fonte: Unidade Finanças

\* Convênios firmados em exercício anteriores a 2016, que tiveram valores transferidos durante o exercício de 2016, devem constar da planilha, tanto em valores transferidos quanto em valor total do convênio.

Quadro 58 - Convênios com Prestação de Contas em 2016 – Anos Anteriores

| Convênios*                  | Quantidade | Valor R\$    |
|-----------------------------|------------|--------------|
| Prestação de Contas em 2016 | 25         | 5.007.597,29 |

Fonte: Unidade Finanças

## 8.2 Tratamento contábil da depreciação, da amortização e da exaustão de itens do patrimônio e avaliação e mensuração de ativos e passivos

Os critérios que norteiam a mensuração dos registros dos ativos fixos são previstos pela CPC 27, por conta da natureza privada do SEBRAE-PE, entretanto muitos dispositivos da NBCT 16.9 e NBC T 16.10 são observados.

Os itens do ativo imobilizado são mensurados pelo custo histórico de aquisição ou construção, deduzido de depreciação acumulada e perdas de redução ao valor recuperável (impairment) acumulado. O custo inclui gastos que são diretamente atribuíveis à aquisição de um ativo. Terrenos e edifícios em uso foram mensurados ao valor justo quando da adoção inicial do pronunciamento técnico CPC 27 (custo atribuído).

Os Itens do ativo imobilizado são depreciados pelo método linear no resultado do exercício baseado na vida útil econômica estimada dos bens. Terrenos não são depreciados.



Os itens são depreciados a partir da data em que são instalados e estão disponíveis para uso, ou em caso de ativos construídos internamente, do dia em que a construção é finalizada e o ativo está disponível para utilização. Os métodos de depreciação, as vidas úteis e os valores residuais são revistos a cada encerramento de exercício financeiro, com taxas anuais variáveis conforme quadro 39, e eventuais ajustes são reconhecidos como mudança de estimativas contábeis.

Quadro 59 - Taxa de Depreciação

| Natureza de bens            | Taxa Depreciação |
|-----------------------------|------------------|
| Terreno                     | -                |
| Edificações                 | 1,73%            |
| Móveis e utensílios         | 12,50%           |
| Veículos                    | 16,67%           |
| Máquinas e equipamentos     | 20,43%           |
| Equipamentos de informática | 21,43%           |
| Instalações                 | 11,11%           |

Fonte: Unidade Finanças

A avaliação procedeu-se com a verificação dos bens do ativo imobilizado de todas as Unidades do SEBRAE-PE para determinação do valor provável de mercado, tendo como finalidade atualização patrimonial. Na avaliação foram observadas como premissa as normas brasileiras NBR 14.653-1 e 14.653-5 da ABNT.

Os equipamentos foram classificados quanto a sua liquidez: Baixa; desempenho de mercado: Normal; número de ofertas: Médio; absorção pelo mercado: Longo prazo; público alvo para absorção dos bens: Micro e pequenas empresas.

As indicações dos métodos e procedimentos adotados foram: MCDDM - Médio Comparativo Direto de Dados de Mercado; e MCDRER - Método Comparativo Direto de reposição de equipamentos.

Os procedimentos para determinação dos prováveis valores de mercado e patrimonial constaram, em pesquisas, preços de bens iguais ou similares novos, através de revendedores do mercado de varejo, bem como em sites de revenda de produtos.

Foram utilizados os critérios depreciativos com base na norma brasileira de avaliação de bens de nº 14.653-5 contemplando os fatores de idade aparente, vida útil, valor residual, coeficiente de manutenção e coeficiente de trabalho.





A avaliação dos bens móveis e utensílios, máquinas, aparelhos e equipamentos de informática, instalações, veículos e assessorios destacou que o estado de conservação encontra-se entre bom e regular, com idade aparente variando entre 1(um) a 15(quinze) anos, totalizando um montante de R\$ 5.006.942,28 (cinco milhões, seis mil, novecentos e quarenta e dois reais e vinte e oito centavos).

Para verificação do impacto sobre o resultado apurado seguimos as normas contidas na CPC 27. O impacto da depreciação em 2016, apresentado nos demonstrativos contábeis, foi no montante de R\$ 1.417.320,33 (um milhão, quatrocentos e dezessete mil, trezentos e vinte reais e trinta e três centavos).

### **8.3 Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade**

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

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

O SEBRAE-PE rege-se pelas normas contábeis vigentes emitidas pelos órgãos de controle para apuração e registro dos fatos decorrentes de suas operações, notadamente os que figuram nos pronunciamentos do Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC. Em relação à execução sistemática de apuração de custos o SEBRAE-PE segue as regras definidas na IN 37, em especial os artigos 17.1, 17.2, 17.3 e 17.3.1, cujos quais disciplinam a execução de custeio de nossas atividades.

### **8.4 Demonstrações Contábeis exigidas pela Lei 4.320/64 e notas explicativas**

Anexos I e II



## Seção 9. Conformidade da Gestão e Demandas dos Órgãos de Controle

### 9.1 Tratamento de determinações e recomendações do TCU

Todas as recomendações do acórdão 699/2016 serão abordadas e tratadas pelo Sebrae Nacional. Portanto, Não houve determinações e recomendações para o exercício de 2016 direcionada a este Sebrae.

### 9.2 Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno

Quadro 60 - Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno

| Ordem  | Relatório de Auditoria | Identificação | Comunicação Expedida                          |
|--|------------------------|---------------|---|
| 1  | 201317939              | 137042        | Ofício nº 26.644/2015/CGU-Regional/PE – NAC 2 |
| <b>Descrição da Recomendação</b>   |                        |               |   |
| Planejar e executar atividade de auditoria tendo como escopo a verificação do cumprimento das exigências de habilitação exigidas aos credenciados.   |                        |               |   |
| <b>Providências Adotadas</b>   |                        |               |   |
| <b>Síntese das Providências Adotadas</b>   |                        |               |   |
| O processo de credenciamento de consultores e instrutores foi finalizado em dezembro de 2015, porém totalmente concluído em janeiro de 2016.<br>A Unidade de Auditoria Interna do SEBRAE-PE incluiu no seu Plano de Atividade de 2016 a auditoria do processo de seleção dos credenciados, que foi realizada logo depois de concluída a revisão final pela área gestora do processo. |                        |               |   |
| Anexos:<br>Relatório de Auditoria Interna nº 004/2016;<br>Documentos anexos a Carta UAUD nº 031/2016 de 09 de Setembro de 2016.  |                        |               |   |
| Ordem  | Relatório de Auditoria | Identificação | Comunicação Expedida                          |
| 2  | 00190.023234/2014-49   | Processo      | Ofício nº 14175/2016/CGDIC/DE/SFC-CGU         |
| <b>Descrição da Recomendação</b>   |                        |               |   |
| Faço referência ao ofício 3.693/2015/DEDIC/DE/SFC/CGU-PR, expedido para a Unidade de Auditoria Interna do SEBRAE/PE, o qual notificou os fatos relacionados a denúncia recebida por esta Controladoria e solicitou a inclusão da apuração dos fatos no planejamento dos trabalhos da Auditoria Interna.  |                        |               |   |
| Tendo em vista que nos termos do Decreto nº 8.427, de 02/04/2015, atualmente a Unidade de Controle Interno responsável pelo SEBRAE é a Secretaria de Controle Interno da Presidência da República  |                        |               |   |



(CISSET/PR), informo que a matéria está sendo encaminhada para aquela Secretaria para ciência e acompanhamento.

Assim, solicito que, quando da expedição de resposta, tal documento seja encaminhado diretamente à CISSET/PR.

#### Síntese das Providências Adotadas

Através de carta nº 31/2016, encaminhada para a CISSET/PR em 15/08/2016, informamos que a Unidade de Auditoria Interna recebeu a solicitação da inclusão de apuração dos fatos sobre denúncia acerca do processo de seleção de pessoal, cuja solicitação foi completamente atendida. A Unidade de Auditoria incluiu em seu planejamento anual o referido trabalho que foi concluído dentro do tempo estipulado. Portanto, apresentamos o relatório da Auditoria Interna com base em nossas apurações juntamente com todo o material em anexo que deu subsídio a conclusão do referido trabalho.

Anexos:

Relatório e Auditoria Interna nº 005/2015;

Documentação suporte para testes e achados da auditoria;

| Ordem | Relatório de Auditoria | Identificação | Comunicação Expedida                    |
|-------|------------------------|---------------|---|
| 3     | 00215.100358/2016-91   | Processo      | Ofício nº<br>21111/2016/Regional/PE-CGU |

#### Descrição da Recomendação

No âmbito dos trabalhos de fiscalização sobre Convênio SINCOV nº 747995/2010 esta controladoria constatou nos autos do processo nº 01200.001718/2010-18 publicação contendo referência a uma concessão de patrocínio pelo SEBRAE para o evento “EXPOIDEIA: A Feira do Futuro” realizada pela Eventos Produções Culturais Ltda e pelo Centro de Profissionais e Geração de Emprego no Recife/PE.

Solicita-se informar se houve a participação do SEBRAE na realização da edição de 2010 da mencionada feira, mediante a concessão de patrocínio ou qualquer outra forma, disponibilizando, em caso afirmativo, documentos comprobatórios a serem encaminhados a esta Controladoria, constituídos de prestação de contas, relatórios de fiscalização e de acompanhamento do evento.

#### Síntese das Providências Adotadas

O SEBRAE/PE em solicitação as informações quanto ao processo Nº 00215.100358/2016-91, vem informar, através de carta Direx nº 61/2016, que o apoio ao evento “EXPOIDEIA: A Feira do Futuro”, realizado em Recife no mês de novembro de 2010, foi por meio do Convênio Nº 93/2010, com a Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação – ASSESPRO, no valor total de R\$ 114.282,00, conforme documentos em anexo com sua respectiva Prestação de Contas.

Anexos:

Instrumento do Convênio;

Prestações de Contas;

Ofício de Encerramento do Convênio;

Relatório de Revisão da Auditoria Interna.



### **9.3 Medidas administrativas para apuração de responsabilidade por dano ao Erário**

Não houve apuração de responsabilidades no exercício de 2016, para esta Unidade, por ocasião de dano ao erário que necessitasse de medidas administrativas.

Em se tratando de fatos passíveis a instauração de Tomadas de contas especial ressalta-se que não houve nenhum caso que trata o Art. 3º da Instrução Normativa TCU 71/2012. Portanto, não houve instauração de Tomadas de contas especial durante o exercício.

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

O Sebrae, por sua natureza de entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos e desvinculado da entidade da administração pública, não se sujeita à Lei 8.666/1993, possuindo regulamento próprio de licitações e contratos. Portanto, o referido item não se aplica ao Relatório de Gestão do Sebrae.