

# **RELATÓRIO DE GESTÃO 2015**

**SEBRAE/RN**

Vinculado à PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

RELATÓRIO DE GESTÃO 2015

Natal-RN / 2016

# **SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RIO GRANDE DO NORTE**

**SEBRAE/RN**

Vinculado à PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

## **RELATÓRIO DE GESTÃO 2015**

Relatório de Gestão do exercício de 2015 apresentado aos órgãos de controle interno e externo e à sociedade como prestação de contas anual a que esta Unidade Jurisdicionada está obrigada nos termos do parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal, elaborado de acordo com as disposições da IN TCU nº 63/2010 e da DN TCU nº 134/2013, da Portaria TCU

Elaborado sob a coordenação da Unidade de Auditoria Interna - UAI

Natal-RN / 2016

***SEBRAE/RN – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do  
Rio Grande do Norte***

**Presidente do Conselho Deliberativo Estadual**

José Álvares Vieira

**Diretoria Executiva do SEBRAE-RN**

José Ferreira de Melo Neto I **Diretor Superintendente**

João Hélio Costa da Cunha Cavalcanti Júnior I **Diretor Técnico**

José Eduardo Ribeiro Viana I **Diretor de Operações**

**Coordenação e Elaboração**

Gilvanise Borba Maia I **Gerente da Unidade de Gestão Estratégica**

Joadi Anastácio de Azevedo I **Gerente da Unidade de Gestão Financeira**

Ana Regina Feijão Lima I **Gerente da Unidade de Auditoria Interna**

**Gestores de Unidades, Projetos e Atividades**

## SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO
2. VISÃO GERAL DA UNIDADE
  - 2.1 Finalidade e Competências
  - 2.2 Normas e regulamentos de criação, alteração e funcionamento da unidade
  - 2.3 Ambiente de atuação
  - 2.4 Organograma
  - 2.5 Macroprocessos Finalísticos
3. PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO ORÇAMENTÁRIO E OPERACIONAL
  - 3.1 Planejamento Organizacional
    - 3.1.1 Descrição sintética dos objetivos do exercício
    - 3.1.2 Estágio de implementação do planejamento estratégico
    - 3.1.3 Vinculação dos planos da unidade com as competências institucionais e outros planos
  - 3.2 Formas e instrumentos de monitoramento da execução e resultados dos planos
  - 3.3 Desempenho Orçamentário
    - 3.3.1 Execução física e financeira das ações da Lei Orçamentária Anual de responsabilidade da unidade
    - 3.3.2 Fatores intervenientes no desempenho orçamentário
    - 3.3.3 Execução descentralizada com transferência de recursos
    - 3.3.4 Informações sobre a realização das receitas
    - 3.3.5 Informações sobre a execução das despesas
  - 3.4 Desempenho operacional
    - 3.4.1 Metas Mobilizadoras
    - 3.4.2 Atendimento ao Público
    - 3.4.3 Programas Nacionais
    - 3.4.4 Projetos de Atendimento
      - 3.4.4.1 Agronegócio
      - 3.4.4.2 Indústria
      - 3.4.4.3 Comércio
      - 3.4.4.4 Serviços
      - 3.4.4.5 Territorial
  - 3.5 Apresentação e análise de indicadores de desempenho
4. GOVERNANÇA
  - 4.1 Descrição das estruturas de governança
  - 4.2 Informações sobre dirigentes e colegiados
  - 4.3 Atuação da unidade de auditoria interna
  - 4.4 Atividade de correição e apuração de ilícitos administrativos
  - 4.5 Gestão de riscos e controles internos
  - 4.6 Política de remuneração dos administradores e membros de colegiados
  - 4.7 Informações sobre a empresa de auditoria independente contratada
5. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE
  - 5.1 Canais de acesso ao cidadão

- 5.2 Carta de serviços ao cidadão
- 5.3 Aferição do grau de satisfação dos cidadãos-usuários
- 5.4 Mecanismos de transparência das informações relevantes sobre a atuação da unidade
- 6. DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS
  - 6.1 Desempenho financeiro no exercício
  - 6.2 Tratamento contábil da depreciação, da amortização e da exaustão de itens do patrimônio e avaliação e mensuração de ativos e passivos
  - 6.3 Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade
  - 6.4 Demonstrações contábeis exigidas pela Lei 4.320/64 e notas explicativas
- 7. ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO
  - 7.1 Gestão de pessoas
    - 7.1.1 Estrutura de pessoal da unidade
    - 7.1.2 Demonstrativo das despesas com pessoal
    - 7.1.3 Gestão de riscos relacionados ao pessoal
  - 7.2 Gestão do patrimônio e infraestrutura
    - 7.2.1 Gestão do patrimônio imobiliário da União
    - 7.2.2 Informações sobre imóveis locados de terceiros
  - 7.3 Gestão da tecnologia da informação
    - 7.3.1 Principais sistemas de informações
    - 7.3.2 Informações sobre o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) e sobre o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI)
  - 7.4 Gestão Ambiental e Sustentabilidade
    - 7.4.1 Adoção de critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens e na contratação de serviços ou obras
- 8. CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE
  - 8.1 Tratamento de determinações e recomendações do TCU
  - 8.2 Tratamento de recomendações do órgão de controle interno
  - 8.3 Medidas administrativas para apuração de responsabilidade por danos ao Erário
  - 8.4 Demonstração da conformidade do cronograma de pagamentos de obrigações com o disposto no art. 5º da Lei 8.666/1993
- 9. ANEXOS E APÊNDICES

### Lista de Figuras, Gráficos, Tabelas e Quadros

Figuras	Nome
01	Subáreas de atuação dos Escritórios Regionais
02	Organograma
03	Mapa Estratégico do Sistema SEBRAE 2013 – 2022
04	Cadeia de impacto da atuação do SEBRAE
05	Metas mobilizadoras

Gráficos	Nome
01	Saldo de emprego no RN 2011 - 2015
02	Arrecadação de ICMS 2011 – 2015
03	Balança comercial 2011 – 2015
04	Exportações do RN 2014
05	Exportações do RN 2015
06	Variação percentual
07	Indústrias optantes pelo Simples no RN
08	Proporção de indústrias no RN por segmento industrial

Tabelas	Nome
01	Execução orçamentária por objetivo estratégico local em 2015
02	Execução orçamentária por prioridade local em 2015
03	Resultados Institucionais
04	Balanço comparativo 2014/2015
05	Custos e despesas com operacionalização
06	Limites orçamentários
07	Despesas modalidade contratação
08	Indicadores do agronegócio
09	Indicadores desempenho
10	Indicadores desempenho clientes prioritários

Quadros	Nome
01	Identificação do SEBRAE – Relatório de Gestão Individual
02	Vinculação de Unidades às Diretorias

03	Descrição dos indicadores associados a cada elo da cadeia de impacto da atuação do SEBRAE
04	
05	Transferência de convênios
06	Prestações de contas de convênios
07	Balanço orçamentário
08	Balanço comparativo
09	Metas de atendimento
10	Programas nacionais
11	Desempenho das carteiras de projetos
12	Desempenho das carteiras de projetos por quantidade de empresa
13	Carteira do agronegócio
14	Dados gerais do agronegócio
15	Orçamento agronegócio
16	Dados gerais da apicultura
17	Orçamento apicultura
18	Indicadores da apicultura
19	Dados gerais da aquicultura e pesca
20	Orçamento da aquicultura
21	Indicadores da aquicultura e pesca
22	Dimensão da carcinicultura
23	Dados gerais da fruticultura
24	Orçamento da fruticultura
25	Indicadores da fruticultura
26	Capacidade hídrica
27	Dados gerais da horticultura
28	Orçamento da horticultura
29	Indicadores da horticultura
30	Dados gerais leite e derivados
31	Orçamento leite e derivados
32	Indicadores leite e derivados
33	Dados gerais mandiocultura
34	Orçamento mandiocultura
35	Indicadores da mandiocultura
	Dados gerais ovino e caprino

36	Orçamento ovino e caprino
37	Indicadores ovino e caprino
38	Dados gerais agronegócios
39	Orçamento agronegócios
40	Indicadores agronegócios
41	Segmentos indústria
42	Dados gerais construção civil
43	Orçamento construção civil
44	Indicadores construção civil
45	Dados gerais alimentos e bebidas
46	Orçamento alimentos e bebidas
47	Indicadores alimentos e bebidas
48	Dados gerais oleiro cerâmico
49	Orçamento oleiro cerâmico
50	Indicadores oleiro cerâmico
51	Dados gerais pedras e rochas ornamentais
52	Orçamento pedras e rochas ornamentais
53	Indicadores pedras e rochas ornamentais
54	Dados gerais petróleo, gás e energia
55	Orçamento petróleo, gás e energia
56	Indicadores petróleo, gás e energia
57	Dados gerais setorial indústria
58	Orçamento setorial indústria
59	Indicadores setorial indústria
60	Quantidade de consultorias e diagnósticos
61	Demandas consultorias tecnológicas
62	Demanda atendimento SEBRAEtec
63	Dados gerais setorial indústria regiões seridó e trairi
64	Orçamento setorial indústria regiões seridó e trairi
65	Indicadores setorial indústria regiões seridó e trairi
66	Dados gerais têxtil e confecções
67	Orçamento têxtil e confecções
68	Indicadores têxtil e confecções

69	Dados gerais pró-sertão
70	Orçamento pró-sertão
71	Indicadores pró-sertão
72	Segmentos comércio
73	Dados gerais comércio
74	Orçamento comércio
75	Indicadores comércio
76	Segmentos serviços
77	Segmentos territorial
78	Dados gerais agentes locais de inovação
79	Orçamento agentes locais de inovação
80	Indicadores agentes locais de inovação
81	Dados gerais inovação e tecnologia
82	Orçamento inovação e tecnologia
83	Indicadores inovação e tecnologia
84	Dados gerais central de relacionamento
85	Orçamento central de relacionamento
86	Indicadores central de relacionamento
87	Dados gerais capacitação empresarial
88	Orçamento capacitação empresarial
89	Indicadores capacitação empresarial
90	Dados gerais educação empreendedora
91	Orçamento educação empreendedora
92	Indicadores educação empreendedora
93	Dados gerias desenvolvimento econômico territorial
94	Orçamento desenvolvimento econômico territorial
95	Indicadores desenvolvimento econômico territorial
96	Elementos de controles interno avaliados
97	Composição do Conselho Deliberativo Estadual
98	Composição do Conselho Fiscal
99	Composição da Diretoria Executiva
100	Remuneração da Diretoria Executiva
101	Índices financeiros

102	Índices gerenciais - endividamento
103	Índices gerenciais – liquidez
104	Força de trabalho
105	Licença maternidade
106	Percentual da força de trabalho
107	Distribuição da força de trabalho efetiva
108	Distribuição da estrutura de cargos e funções gratificadas
109	Distribuição de estagiários
110	Despesas de pessoal
111	Veículos próprios
112	Veículos locados
113	Imobiliário próprio
114	Imobiliário locado
115	Projetos da Tecnologia da Informação
116 a 124	Recomendações da CGU

Anexos	Nome
01	Parecer dos Auditores Independentes
02	Balanços Patrimoniais
03	Demonstrações dos Resultados
04	Demonstrações dos Resultados Abrangentes
05	Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido
06	Demonstrações dos Fluxos de Caixa
07	Notas Explicativas às Demonstrações Financeiras
08	Parecer da Unidade de Auditoria Interna
09	Parecer do Conselho Fiscal
10	Parecer do Conselho Deliberativo Estadual
11	Declaração de Bens e Rendas

## **1. APRESENTAÇÃO**

O Relatório de Gestão do exercício de 2015 cumpre um dever legal da instituição junto aos órgãos de controle, bem como presta conta de sua atuação aos parceiros, clientes e sociedade, ao apresentar a efetividade e eficiência das iniciativas do SEBRAE/RN durante o ano.

Estão apresentadas informações que tratam das atividades de gestão, contábeis, financeiras, orçamentárias, jurídicas e de pessoal, até as estratégicas, especialmente as realizadas junto ao público-alvo, destacando os principais eventos e resultados alcançados.

O Plano Plurianual do quadriênio 2015-2018 foi embasado em informações levantadas em fontes secundárias e primárias, complementadas por pesquisas quantitativas e qualitativas com clientes e não clientes do SEBRAE. Oficinas realizadas nos polos econômicos do Estado contribuíram para a identificação das tendências, ameaças e oportunidades capazes de alavancar a economia local e elevar a competitividade dos pequenos negócios.

O exercício foi marcado por desafios decorrentes da conjuntura econômica e social do país, com reflexos desfavoráveis para os pequenos negócios, exigindo algumas adequações no atendimento e desenvolvimento de novas ações, como a revisão da Oficina SEBRAE de Empreendedorismo e a realização do programa Compre do Pequeno Negócio.

Para atendimento às demandas identificadas e fortalecimento dos segmentos econômicos priorizados foram desenvolvidos no ano 79 projetos e 17 atividades, sendo 70 projetos de atendimento, 3 de desenvolvimento de produtos e serviços, 3 de articulação institucional e 3 de gestão operacional, 2 atividades de suporte a negócios e 15 de gestão operacional, constando neste relatório as principais ações e resultados alcançados na busca da disseminação da cultura do empreendedorismo e no aumento da competitividade dos negócios existentes.

Os projetos implementados estiveram pautados nos objetivos estratégicos prioritários: 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; 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.

O atendimento aos setores priorizados aconteceu através da execução dos projetos das carteiras de desenvolvimento territorial, agronegócios, indústrias, comércio e serviços, com a atuação efetiva das unidades de suporte de tecnologia e inovação, mercado e educação empreendedora.

A execução da estratégia esteve focada no aprimoramento da competitividade e sustentabilidade dos pequenos negócios potiguares, com foco nos segmentos relevantes da economia estadual, na potencialidade do público-alvo e na capacidade de alavancagem de parceiros estratégicos.

O alcance das Metas Mobilizadoras, principal insumo para o monitoramento da implementação da estratégia, foi acompanhado através das sete metas definidas para o Sistema SEBRAE no PPA 2015/2018, e expressam de forma específica os compromissos de atuação do SEBRAE/RN em torno de alguns objetivos estratégicos prioritários.

A Meta 1 (Ampliar o número de empresas atendidas), estabelecida em 36.526 para 2015, teve realização de 104,3% no ano, totalizando 38.088 empresas; a Meta 2 (Atendimento a pequenos negócios com soluções específicas de inovação) teve previsão de 4.625 e execução de 5.604, correspondente a 121,2%; a Meta 3 (Atendimento a microempreendedores individuais) com previsão de 23.069, teve execução de 24.420, contabilizando uma realização de 105,9%; a Meta 4 (Atendimento a microempresas) prevista em 11.482, alcançou a realização de 100,9%, totalizando 11.591 atendimentos; a Meta 5 (Atendimento a empresas de pequeno porte) de 1.975 atendimentos previstos, 2.077 foram realizados, com alcance de 105,2% da meta anual, a Meta 6 (ampliação do número de municípios com a Lei Geral implementada) alcançou índice de realização de 149,1% em relação à previsão de 57 municípios estabelecida para o ano, com 85 municípios do Estado com a Lei Geral implementada e a Meta 7 (fidelização do cliente) que teve uma previsão de 50,0% alcançou a realização de 51,4%.

O documento está estruturado por projetos e atividades, divididos em tipologias e subdivididos por carteiras. O conteúdo de informações referentes às ações executadas pelo SEBRAE/RN no exercício de 2015 está detalhado nos objetivos estratégicos e nas tipologias de projetos e atividades, as quais são aplicadas a todo o Sistema SEBRAE.

Os recursos destinados às carteiras de projetos de atendimento do SEBRAE/RN foram da ordem de R\$ 45.589 mil com realização de R\$ 37.839 mil correspondente a 83%.

As principais dificuldades encontradas para realização dos objetivos no exercício estão vinculadas à situação socioeconômica do país, desfavorável aos pequenos negócios e agravada no segundo semestre de 2015.

Dos itens sobre informações da Gestão, não são apresentadas as letras “d”, “e” e “f” do item 3.2 – Atuação da Auditoria, tendo em vista que o Acórdão 85/12/2013 – 1ª Câmara, retirou a exigência de apresentação do parecer da Auditoria Interna.

## 2. VISÃO GERAL DA UNIDADE

### QUADRO 1 – IDENTIFICAÇÃO DO SEBRAE – RELATÓRIO DE GESTÃO INDIVIDUAL

Identificação	
<b>Denominação completa:</b> Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Norte	
<b>Denominação abreviada:</b> SEBRAE/RN	
<b>Vinculação Ministerial:</b> Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior	
<b>CNPJ:</b> 08060774/0001-10	
<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
<b>Telefones/Fax de contato:</b> 84-3616-7900 / 84-3616-7930	
<b>Endereço Eletrônico:</b> <a href="mailto:zecam@rn.sebrae.com.br">zecam@rn.sebrae.com.br</a> ; <a href="mailto:regina@rn.sebrae.com.br">regina@rn.sebrae.com.br</a> ; <a href="mailto:joadi@rn.sebrae.com.br">joadi@rn.sebrae.com.br</a> ; <a href="mailto:gilvanise@rn.sebrae.com.br">gilvanise@rn.sebrae.com.br</a>	
<b>Página na Internet:</b> <a href="http://www.rn.sebrae.com.br">www.rn.sebrae.com.br</a>	
<b>Endereço Postal:</b> Av. Lima e Silva, 76 – Lagoa Nova – CEP: 59075-970 – Natal/RN	
Normas relacionadas à Unidade Jurisdicionada	
Lei nº 8.029 de 12/04/1990 Lei nº 8.154 de 28/12/1990 Decreto nº 99.570 de 09/10/1990 Estatuto Social - Resolução CDE Regimento Interno - Resolução CDE	

#### 2.1 – Finalidade e Competências

O SEBRAE/RN faz parte de um sistema criado em 1972 – Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa – Cebrae), vinculado ao Governo Federal. Em 1990 a entidade se transformou em um serviço social autônomo, denominado Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE.

De acordo com o seu Estatuto Social O SEBRAE/RN, no seu âmbito territorial de atuação, tem por objetivo fomentar o desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico das microempresas e das empresas de pequeno porte industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, notadamente nos campos da economia, administração, finanças, e legislação; da facilitação do acesso ao crédito; da capitalização e fortalecimento do mercado secundário de títulos de capitalização daquelas empresas; da ciência, tecnologia e meio ambiente; da capacitação gerencial e da assistência social, mediante a execução de ações condizentes:

- I – Com as políticas, diretrizes e prioridades de aplicação de recursos, atos, resoluções, programas e projetos aprovados pelo Conselho Deliberativo Nacional do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas;
- II – Com as resoluções editadas pela Diretoria Executiva do SEBRAE; e

### III – Com a legislação pertinente aplicável ao Sistema SEBRAE.

O SEBRAE é, portanto, uma entidade privada que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte – aqueles com faturamento de até 3,6 milhões, atuando no fortalecimento do empreendedorismo e na aceleração do processo de formalização da economia por meio de parcerias com os setores público e privado, programas de capacitação, acesso a serviços financeiros e inovação, estímulo ao associativismo, consultorias em gestão empresarial, feiras e rodadas de negócios.

As soluções disponibilizadas pelo SEBRAE atendem desde o empreendedor que pretende abrir seu primeiro negócio até pequenas empresas que já estão consolidadas e buscam um novo posicionamento no mercado.

Para garantir o atendimento aos empreendedores em todo o Estado o SEBRAE/RN tem, além da sede, em Natal, escritórios regionais no Alto Oeste, Oeste, Médio Oeste, Vale do Açu, Seridó Ocidental, Seridó Oriental, Trairi, Mato Grande e Agreste, totalizando 10 unidades, onde são oferecidos cursos, seminários, consultorias e assistência técnica para pequenos negócios de todos os setores.

#### **2.2 – Normas e regulamento de criação, alteração e funcionamento da unidade**

- Lei nº 8.029 de 12/04/1990
- Lei nº 8.154 de 28/12/1990
- Decreto nº 99.570 de 09/10/1990
- Estatuto Social - Resolução CDE
- Regimento Interno - Resolução CDE

#### **2.3 – Ambiente de atuação**

O Plano Plurianual 2015/2018 foi embasado na divisão do Estado em subáreas de atuação dos escritórios regionais do SEBRAE, considerando suas potencialidades e a área de abrangência de cada unidade.

De acordo com a Figura 2, são 10 macrorregiões apoiadas por Escritórios Regionais, propiciando o atendimento a todos os 167 municípios do Estado.

#### **Figura 1 – Subáreas de atuação dos Escritórios Regionais**

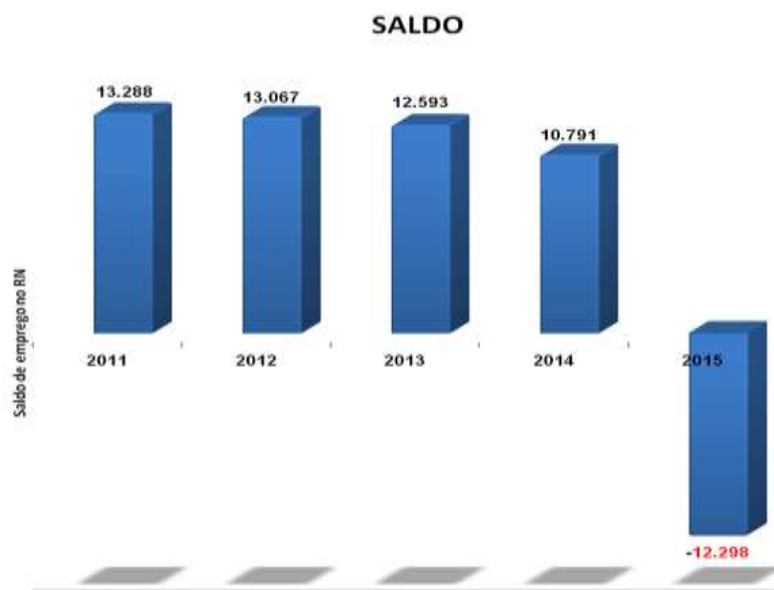


Com trinta e sete pontos de um total de 100 possíveis, o Rio Grande do Norte divide com Sergipe e Pará o 23º lugar no ranking dos Estados mais competitivos do Brasil. O ranking, elaborado pelo Centro de Liderança Pública (CLP) em parceria com a consultoria Tendência e com a Economist Intelligence Unit (EIU) e divulgado pela revista Veja, edição da primeira semana de janeiro/2016, leva em conta 64 indicadores em áreas como infraestrutura, solidez fiscal, segurança pública, educação e sustentabilidade social. Sinalizando um ambiente que não estimula diretamente o empreendedor local nem se destaca na atração de investimento externo.

### - Geração de Empregos

Após expressiva melhora do saldo de empregos em setembro, o resultado das admissões menos as demissões, no Rio Grande do Norte, voltaram a piorar no restante do ano. Assim, o saldo acumulado de empregos de janeiro a dezembro de 2015 foi negativo em 12.298 postos de trabalho. Essa piora foi causada, principalmente, pelos saldos negativos de empregos nas médias e grandes empresas e nas empresas de pequeno porte.

**Gráfico 1 – Saldo de emprego no RN 2011 - 2015**

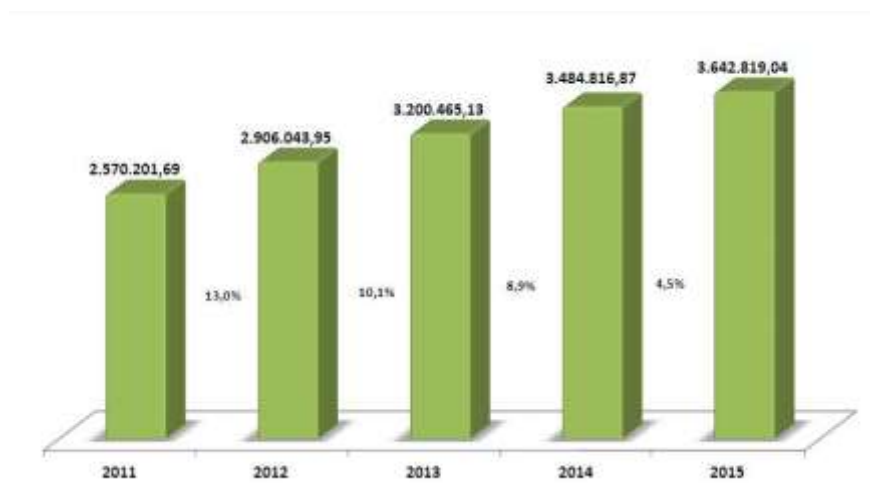


Apesar do crescimento econômico pouco favorável, a quantidade de optantes pelo Simples Nacional continuou crescendo em 2015. De janeiro a dezembro 16.193 Microempreendedores Individuais (MEI) se formalizaram e 1.611 Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) aderiram ao Simples Nacional, o que representou aumentos de 27,7% e de 3,1%, respectivamente, sobre os saldos de dezembro de 2014.

#### - Arrecadação de ICMS

O Rio Grande do Norte arrecadou, no período de janeiro a outubro de 2015, o montante de R\$ 3,6 bilhões de reais, correspondente a um aumento nominal de 4,5% em relação ao mesmo período de 2014. No gráfico abaixo se tem a série histórica do valor bruto arrecadado pelo Estado com o imposto nos últimos cinco anos (2011—2015), no qual se percebe a existência de uma evolução crescente nos valores, porém as taxas de crescimento apresentam um comportamento decrescente, sendo o percentual mais baixo justamente o do ano vigente.

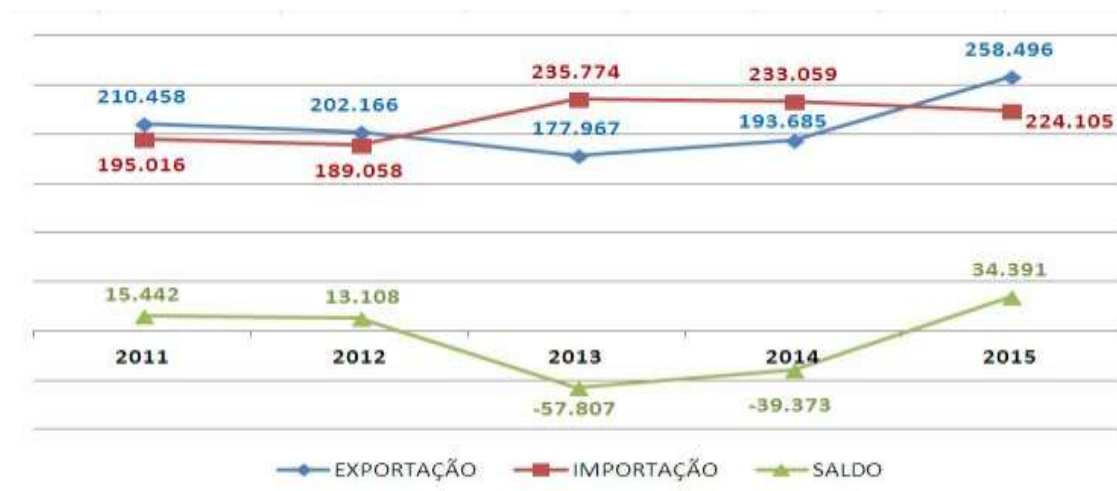
**Gráfico 2 – Arrecadação de ICMS 2011 - 2015**



### - Comércio Exterior

A balança comercial do Rio Grande do Norte, no acumulado de janeiro a outubro de 2015, foi superavitária em US\$ 34,3 milhões, um enorme avanço (187%) se comparado ao mesmo período do ano anterior, quando foi deficitária. Esse período do ano de 2015 também se destaca por apresentar o maior valor monetário comercializado nos últimos cinco anos (US\$ 258,4 milhões). A valorização do Dólar frente ao Real tem contribuído para a aceleração das exportações do Estado, embora a recessão econômica que assola o país, atualmente, tenha motivado o corte de gastos nas instituições (públicas e privadas), o que implica em diminuição da quantidade importada. Esse comportamento é percebido, pois há um decréscimo de 3,8% nas importações norte-rio-grandenses.

**Gráfico 3 - Balança Comercial 2011 – 2015**



### - Produto Interno Bruto – PIB

O Produto Interno Bruto (PIB) do Rio Grande do Norte fechou o ano de 2013 com R\$ 51,4 bilhões segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). O valor teve um crescimento real de 4,4% em relação ao ano anterior, quando o PIB do Estado ficou em R\$ 48,2 bilhões, colocando o RN como o quinto PIB da região Nordeste e o 18º no Brasil. O setor de serviços no RN tem uma participação no PIB de 73,4%. O setor industrial representa 23,4%, com diferencial para a construção civil.

As atividades econômicas do Estado contribuem da seguinte forma para o Produto Interno Bruto (PIB) estadual: Agropecuária (5,1%), Indústria (24%) e Comércio e Serviços (70,9%), assim destacadas:

A agricultura é bem diversificada, com enfoque para o cultivo de arroz, algodão, feijão, fumo, mamona, cana-de-açúcar, mamão, melão, coco, mandioca, melancia, manga, acerola, banana, caju e milho. O desenvolvimento de técnicas para a prática da fruticultura irrigada

proporcionou um grande aumento da produtividade, fortalecendo as exportações, especialmente para a Europa.

A agropecuária potiguar também representa um forte segmento econômico, representada pelos rebanhos bovinos, ovinocaprinos e suínos.

A atividade industrial concentra-se na região metropolitana de Natal, com destaque para os produtos têxteis, bebidas e agroindústrias. A indústria petrolífera é de fundamental importância para a economia do Rio Grande do Norte, uma vez que o Estado é o maior produtor nacional de petróleo em terra, com produção de 17.240.168 barris em 2015, além de possuir três unidades de processamento de gás natural.

#### **- Turismo tem grande impacto na economia**

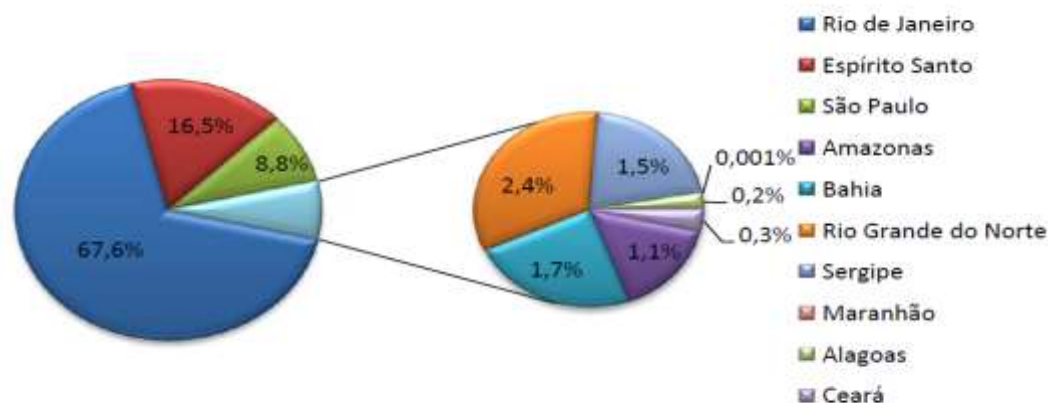
A economia do RN é eminentemente terciária. Estudo realizado pela FECOMÉRCIO aponta que:

- ✓ O setor de Comércio e Serviços responde por 48% dos empregos formais do Estado;
- ✓ As micro e pequenas empresas são as grandes molas propulsoras da economia potiguar;
- ✓ Há, no Rio Grande do Norte, 175.211 delas, o que equivale a 1,2% do total nacional.
- ✓ Considerando que há no Estado hoje 186.370 empresas ativas, as MPEs representam 94% delas.
- ✓ O setor de Comércio concentra a maioria delas. São 85.691 (50,07%). Outras 16.799 (9,67%) são indústrias; 15.584 (8,6%) estão na área de alojamento e alimentação, notadamente na atividade turística, e 11.499 estão classificadas como “Outras Atividades de Serviços”.

#### **- Produção de Petróleo**

Pitu Norte 1 é o primeiro poço de extensão descoberto e está localizado a 60 km do litoral potiguar. A exploração do óleo ainda poderá levar uma década para ser iniciada, mas significaria uma redenção para o setor, que enfrenta queda de produção no Rio Grande do Norte. O poço 3-BRSA-1317-RNS, conhecido como Pitu Norte 1, foi o primeiro poço de extensão na área do Plano de Avaliação da Descoberta (PAD), com profundidade de água de 1.844 metros, e profundidade final de 4.200 metros. Esse tipo de perfuração tem a finalidade de mapear a área de reserva de petróleo em toda a sua extensão e, por isso, os pesquisadores ainda devem furar em outros pontos da bacia.

Distribuição da produção de energia eólica por Estado



FONTE ANP/SDP/SIGEP

### - Oportunidades para o setor de energia eólica

Estudo realizado pelo SEBRAE/RN, CTGAS-FIERN e Banco do Nordeste aponta oportunidades e barreiras para o setor eólico no Estado. O “Guia do Setor Eólico do Rio Grande do Norte”, lançado em 15/12/2015, mostra um panorama para o desenvolvimento dessa fonte de energia renovável. Aponta, ainda, oportunidades de negócios além da fase de construção. Um programa eficaz de manutenção e operação é importante para o bom desempenho de uma usina eólica e demanda atenção à formação, capacitação e certificação de profissionais, que irão atuar em áreas diversas, como impactos ambientais ou logística de transportes. O fato de que, no Brasil, apenas 1% do consumo de energia é atendido por fonte eólica, escancara oportunidades ainda inexploradas para pequenos negócios que integrem a cadeia eólica potiguar.

### Ambiente legal das MPE

Com o objetivo de aprimorar o ambiente de negócios das micro e pequenas empresas, foi publicada, em 14 de dezembro de 2006, a Lei Complementar (LC) no 123/2006, também conhecida como Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. A lei traz em seus dispositivos uma série de diretrizes que buscam a efetivação e garantia do tratamento diferenciado e favorecido à microempresa (ME) e à empresa de pequeno porte (EPP), previsto no Artigo 146, inciso I, “d”, da Constituição Federal (CF).

Atualmente, dos 167 municípios existentes no Estado, 85 já implementaram a Lei Geral, o que corresponde a 51% do total.

O número de empresas optantes pelo Simples, por sua vez, supera os 172 mil, destacando-se os Microempreendedores Individuais (MEI), que já totalizam mais de 73 mil.

A participação do SEBRAE nesse processo tem sido fundamental, contribuindo até para alterar o perfil do seu cliente. Em 2012, os MEI representavam 43% do total de clientes atendidos pelo SEBRAE RN, em 2013, esse percentual passou para 61% e, em 2015, atingiu 63%.

Considerando o ritmo de crescimento da formalização de microempreendedores individuais no Estado, em 2013, o total de MEI já superou ao de empresas de micro e pequeno porte optantes pelo Simples e, em 2018, a expectativa é que chegue a faixa de 90 mil para um total de 155 mil pequenos negócios empresariais.

Outro benefício previsto pela Lei Geral é o tratamento diferenciado de pequenos negócios como a desburocratização, que foi tratada pelo Projeto de Políticas Públicas, através da implantação da REDESIM (Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios) nos municípios do Estado. Hoje são 162 municípios ligados ao Sistema Integrador Estadual da REDESIM nas funções de consulta prévia de nome e localização, emissão de alvará de localização e funcionamento provisório e definitivo, inscrição municipal e dados de empresa. As ações foram concentradas em duas etapas. A primeira visita tem o objetivo de sensibilização e apresentação dos benefícios na melhoria dos processos de legalização de empresas aos gestores e equipes municipais, e na segunda visita é realizado o treinamento no sistema, acompanhado de um representante da empresa desenvolvedora do sistema. Os recursos investidos para as implantações foram custeados pelo SEBRAE/RN, de acordo com os termos da parceria para a implantação da REDESIM no RN.

Dinamizar a economia do Rio Grande do Norte é desafio crescente, agravado pela situação pela qual passa o restante do país, mas plenamente possível, dependendo do fomento à atividade produtiva. Dentre os empreendimentos produtivos destacam-se os pequenos negócios, que por sua flexibilidade, rapidez na adaptação às mudanças e capacidade de inovação, demonstram maior capacidade para resistir e sair da crise mais fortalecidas.

#### **- Conclusão**

As potencialidades do RN são abundantes e conhecidas, mas o crescimento econômico tem ficado aquém dessas potencialidades. Vasto litoral, em relação ao seu território, ventos constantes, sol, sal, terras adaptadas a culturas irrigadas, minerais abundantes, são exemplos de recursos que podem se transformar em atividades econômicas promissoras.

Há ainda no RN muitas atividades aptas à formação de arranjos produtivos, que estreitem laços entre empresas e comercializem entre si, com benefícios mútuos. Cadeias produtivas também podem se formar em determinados segmentos, como: têxtil e confecções; petróleo & gás; energia eólica; mineração; cimento; leite e derivados; fruticultura; piscicultura e carcinicultura; dentre outras.

As análises apresentadas deram suporte para a implementação das estratégias de atuação do SEBRAE/RN em 2015, com foco na segmentação de clientes, na excelência do atendimento e na disponibilização de portfólio de soluções adequadas às suas necessidades.

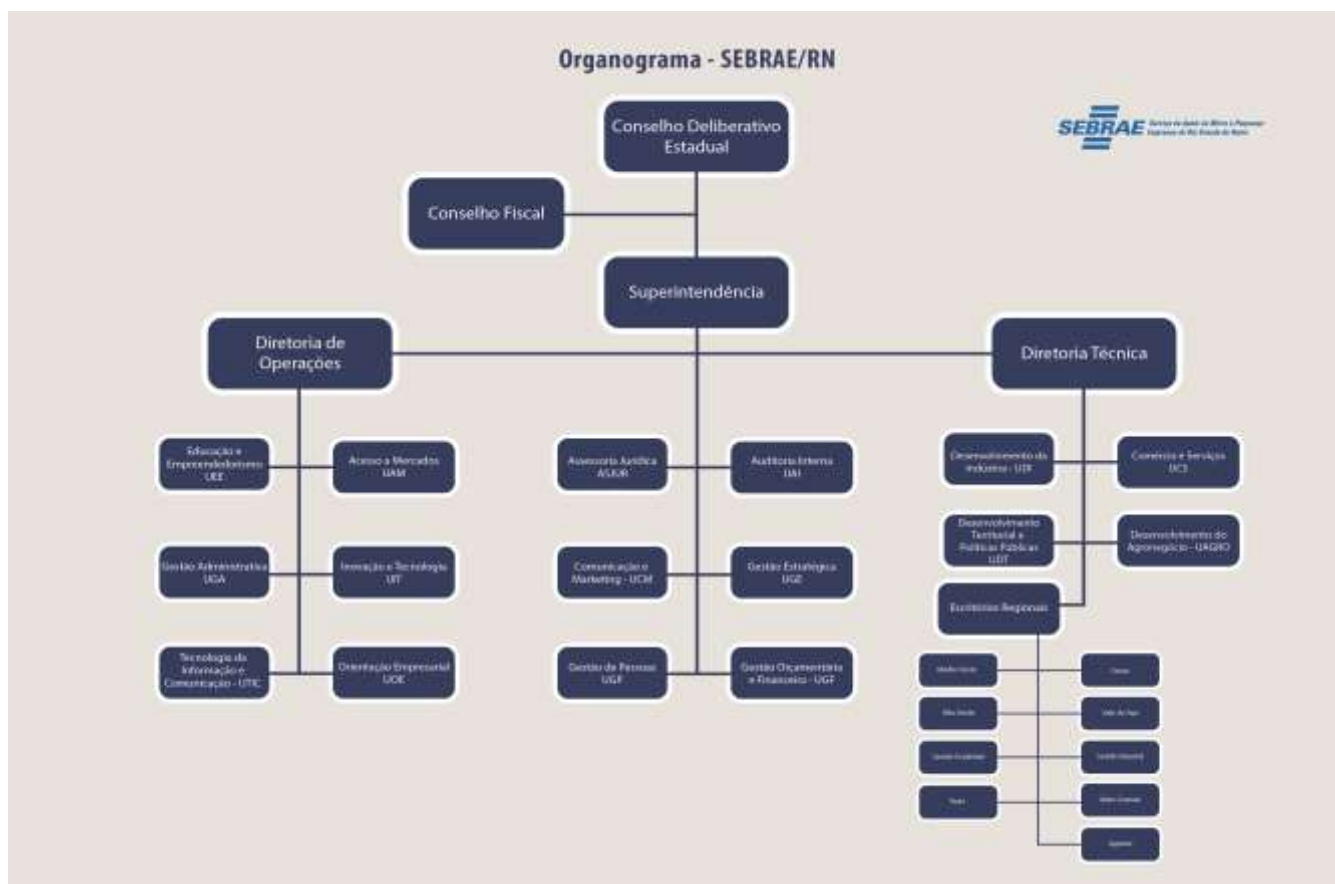
### **2.4 – Organograma**

O SEBRAE/RN é dirigido por um Conselho Deliberativo Estadual (CDE-RN) composto por entidades representativas da indústria, do comércio, da agricultura e do setor de serviços, além de representantes do poder público estadual e federal.

Em 2015, a presidência do CDE era exercida por representante da Federação da Agricultura do Estado do Rio Grande do Norte (FAERN), respondendo por meio do seu presidente, José Álvares Vieira.

Em 2015 o SEBRAE RN realizou mudanças em sua estrutura organizacional, com a abertura de escritórios regionais no Médio Oeste (Apodi) e no Mato Grande (João Câmara) com a previsão de inauguração de suas sedes administrativas no início de 2016

### Figura 2 - Organograma



O organograma do SEBRAE RN apresenta a seguinte estrutura organizacional:

- Conselho Deliberativo Estadual (CDE) composto por 15 conselheiros e respectivos suplentes, representantes de cada entidade associada, que são: Agência de Fomento do RN (AGN), Associação Comercial e Industrial de Mossoró (ACIM), Associação Norte-Rio-Grandense de Criadores (ANORC), Banco do Brasil, Banco do Nordeste, Caixa Econômica Federal, Federação da Agricultura e Pecuária do RN (FAERN), Federação das Associações Comerciais do RN (FACERN), Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas do RN (FCDL), Federação das Indústrias do RN (FIERN), Federação do Comércio, Bens, Serviços e Turismo do RN (FECOMÉRCIO), Fundação de Apoio à Pesquisa do RN (FAPERN), Governo do Estado, SEBRAE Nacional, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial do RN (SENAI RN).

- Conselho Fiscal composto por três membros efetivos e três suplentes eleitos pelo CDE;
- Diretoria Executiva composta por um Diretor Superintendente, um Diretor Técnico e um Diretor de Operações, eleitos pelo CDE;
- Unidades Corporativas, Assessorias e Unidades Regionais, vinculadas à Diretoria Executiva, conforme segue:

## Quadro 2 - Vinculação de Unidades às Diretorias

Unidades subordinadas à Superintendência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assessoria Jurídica - ASJUR</li> <li>- Auditoria Interna - UAI</li> <li>- Comunicação e Marketing - UCM</li> <li>- Gestão Estratégica - UGE</li> <li>- Gestão de Pessoas - UGP</li> <li>- Gestão Orçamentária e Financeira – UGF</li> </ul>
Unidades subordinadas à Diretoria de Operações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Educação e Empreendedorismo – UEE</li> <li>- Acesso a Mercados – UAM</li> <li>- Gestão Administrativa – UGA</li> <li>- Inovação Tecnológica – UIT</li> <li>- Tecnologia da Informação e Comunicação – UTIC</li> <li>- Orientação Empresarial – UOE</li> </ul>
Unidades subordinadas à Diretoria de Operações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento da Indústria – UDI</li> <li>- Desenvolvimento do Comércio e Serviços – UCS</li> <li>- Desenvolvimento Territorial e Políticas Públicas – UDT</li> <li>- Desenvolvimento do Agronegócio – UAGRO</li> <li>- Escritórios Regionais: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto Oeste</li> <li>• Oeste</li> <li>• Médio Oeste</li> <li>• Vale do Açu</li> <li>• Seridó Ocidental</li> <li>• Seridó Oriental</li> <li>• Mato Grande</li> <li>• Agreste</li> <li>• Trairi</li> </ul> </li> </ul>

### - Informações relacionadas, em complemento ao organograma:

Áreas/ Subunidades Estratégicas: **Conselho Deliberativo Estadual - CDE**

Titular: José Álvares Vieira

Cargo: Presidente

Período de atuação: 2015 a 2018

Atribuições: acompanhar, fiscalizar e orientar a execução das ações, projetos, programas e convênios, a cargo da Diretoria Executiva, propondo os ajustamentos

necessários ao atendimento dos objetivos institucionais do SEBRAE RN, exigindo o cumprimento das deliberações do CDE.

Áreas/ Subunidades Estratégicas: **Conselho Fiscal**

Titular: João Catamigaor Cirilo

Cargo: Presidente

Período de atuação: 2015 a 2018

Competências: examinar e emitir parecer sobre as demonstrações financeiras e prestações de contas anuais do SEBRAE RN; emitir pareceres sobre balancetes de verificação ou realizar exames específicos, sempre que o CDE solicitar.

Áreas/ Subunidades Estratégicas: **Superintendência**

Titular: José Ferreira de Melo Neto

Cargo: Superintendente

Período de atuação: 2015 a 2018

Competências: convocar e presidir as reuniões da Diretoria Executiva; baixar as resoluções aprovadas pela Diretoria Executiva; coordenar a elaboração do Direcionamento Estratégico, das Diretrizes orçamentárias, dos orçamentos e Planos de Trabalho Anuais do SEBRAE RN, bem como outros documentos que subsidiem a definição da ação do SEBRAE RN para serem submetidas à aprovação do Conselho Deliberativo Estadual; coordenar as ações operacionais nas áreas de atuação setorial dos demais Diretores; decidir sobre demissões e demais atos de movimentação de pessoal, processar a admissão, bem como operacionalizar o Sistema de Gestão de Pessoas, que contempla o Quadro de Pessoal, o Plano de Cargos e Salários, os critérios de avaliação de desempenho e os benefícios do SEBRAE RN.

Áreas/ Subunidades Estratégicas: **Diretoria Técnica**

Titular: João Hélio Costa da Cunha Cavalcanti Júnior

Cargo: Diretor Técnico

Período de atuação: 2015 a 2018

Competências: gestão técnica dos negócios do SEBRAE RN, a orientação, implementação e acompanhamento das ações baseadas nas políticas e diretrizes expressas no Direcionamento Estratégico da Entidade, mediante o desenvolvimento de metodologias, tecnologias e instrumentos de apoio, assim como a promoção da interdependência das ações do SEBRAE RN; planejar, organizar, dirigir, coordenar, controlar e avaliar as ações das unidades sob sua supervisão; acompanhar a execução físico-financeira do Orçamento Anual do SEBRAE RN; indicar ao Diretor Superintendente as pessoas que exercerão as funções de confiança das unidades funcionais sob sua supervisão.

Áreas/ Subunidades Estratégicas: **Diretoria de Operações**

Titular: José Eduardo Ribeiro Viana

Cargo: Diretor de Operações

Período de atuação: 2015 a 2018

Competências: gestão técnica dos negócios do SEBRAE RN, a orientação, implementação e acompanhamento das ações baseadas nas políticas e diretrizes expressas no Direcionamento Estratégico da Entidade, mediante o desenvolvimento de metodologias, tecnologias e instrumentos de apoio, assim como a promoção da interdependência das ações do SEBRAE RN; planejar, organizar, dirigir, coordenar, controlar e avaliar as ações das unidades sob sua supervisão; acompanhar a execução físico-financeira do Orçamento Anual do SEBRAE RN; indicar ao Diretor Superintendente as pessoas que exercerão as funções de confiança das unidades funcionais sob sua supervisão.

Áreas/ Subunidades Estratégicas: **Gerências de Unidades ou Gerências de Escritórios Regionais**

Titular: Gerentes de unidades ou gerentes de escritórios regionais

Cargo: gerente

Competências: são competências comuns a todas as gerências do SEBRAE RN – elaborar, coordenar, executar e avaliar resultados de projetos e atividades, visando cumprir o Planejamento Plurianual e o Orçamento Anual do SEBRAE RN em consonância com as normas internas vigentes; promover a gestão dos colaboradores do SEBRAE RN de acordo com o Sistema de Gestão de Pessoas da entidade e com os programas de carreiras, qualificação profissional, recrutamento e seleção, acompanhamento de pessoal, treinamento e desenvolvimento, benefícios e avaliação de resultados; acompanhar o cumprimento das responsabilidades contratuais, técnicas e administrativas das ações desenvolvidas pela área.

**Unidade de Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial**

Atribuições: desenvolver ações e articular políticas públicas visando à criação de ambiente favorável à competitividade e sustentabilidade das micro e pequenas empresas e a formalização dos pequenos negócios e desenvolver e implementar projetos para o desenvolvimento dos territórios.

Macroprocessos e/ou produtos: Redesim, Lei Geral, compras governamentais, desenvolvimento econômico territorial.

**Unidade de Assessoria Jurídica**

Atribuições: prestar consultoria jurídica e assessoria judicial e extrajudicial ao SEBRAE na administração e defesa de seus interesses institucionais.

Macroprocessos e/ou produtos: contencioso e pareceres.

**Unidade de Auditoria Interna**

Atribuições: prover assessoramento para a efetiva e transparente aplicação dos recursos do SEBRAE RN, tendo como referencial os normativos de controle internos e externos.

Macroprocessos e/ou produtos: auditoria com foco em risco, prestação de contas junto aos órgãos de controle.

### **Unidade de Gestão Estratégica**

Atribuições: criar condições para o SEBRAE RN atuar estrategicamente para o alcance de sua missão, utilizando processos de conhecimento e gestão.

Macroprocessos e/ou produtos: estudos e pesquisas, gestão da estratégia e planejamento estratégico.

### **Unidade de Comunicação e Marketing**

Atribuições: promover a divulgação da atuação do SEBRAE RN junto à sociedade empreendedora, visando a compreensão de sua missão e a acessibilidade aos projetos e serviços.

Macroprocessos e/ou produtos: patrocínios, endomarketing e divulgação institucional.

### **Unidade de Orientação Empresarial**

Atribuições: garantir atendimento individual as empresas e empreendedores de forma extensiva, intensiva, continuada e com foco em resultados efetivos.

Macroprocessos e/ou produtos: atendimento empresarial, centro de documentação e informação, Negócio a Negócio, orientação sobre acesso a serviços financeiros.

### **Unidade de Desenvolvimento da Indústria**

Atribuições: contribuir com o SEBRAE RN e parceiros na implementação das ações dos projetos de atendimento incluídos na carteira da indústria.

Macroprocessos e/ou produtos: encadeamento produtivo, parcerias para incentivo à inovação, sustentabilidade e aumento de produtividade das pequenas indústrias.

### **Unidade de Desenvolvimento do Agronegócio**

Atribuições: contribuir com o SEBRAE RN e parceiros na implementação das ações dos projetos de atendimento incluídos na carteira de agronegócios, com foco em resultados pactuados.

Macroprocessos e/ou produtos: Produção agroecológica integrada e sustentável, piscicultura, bovinocultura, floricultura, aquicultura.

### **Unidade de Desenvolvimento do Comércio e Serviços**

Atribuições: contribuir com o SEBRAE RN e parceiros na implementação das ações dos projetos de atendimento incluídos na carteira do comércio e serviços com foco em resultados pactuados.

Macroprocessos e/ou produtos: Artesanato, turismo, beleza, economia criativa, comércio varejista.

### **Unidade de Inovação e Tecnologia**

Atribuições: prover o SEBRAE RN de conhecimentos e soluções de inovação e tecnologia para o alcance dos resultados pelos pequenos negócios.

Macroprocessos e/ou produtos: SebraeTec, Agentes Locais de Inovação (ALI), design, sustentabilidade e habitats de inovação.

### **Unidade de Acesso a Mercados**

Atribuições: desenvolver soluções que contribuam para a competitividade dos pequenos negócios quanto aos aspectos de oportunidades e inteligência de mercado viabilizando melhores resultados para os clientes.

Macroprocessos e/ou produtos: comércio Brasil, rodadas de negócio, EINEE, comércio exterior.

### **Unidade de Educação Empreendedora**

Atribuições: Prover o SEBRAE RN de conhecimento e soluções de informação, consultoria e educação na área de gestão empresarial, para o alcance dos resultados pelos pequenos negócios.

Macroprocessos e/ou produtos: Sebrae Mais, SEI, Desafio Sebrae, Empretec, capacitação empresarial, educação empreendedora.

### **Unidade de Gestão Financeira**

Atribuições: gerir os recursos financeiros e desenvolver ações de suporte às operações do SEBRAE RN.

Macroprocessos e/ou produtos: administração financeira, formular e gerir o processo orçamentário e contábil, garantindo a consistência das informações legais e gerenciais.

### **Unidade de Gestão Administrativa**

Atribuições: gerir os recursos administrativos e desenvolver ações de suporte às operações do SEBRAE RN.

Macroprocessos e/ou produtos: administração predial, desenvolvimento de fornecedores, contratos, compras, viagens.

### **Unidade de Gestão de Pessoas**

Atribuições: promover a gestão de pessoas visando suprir e desenvolver competências para o alcance dos objetivos organizacionais do SEBRAE RN.

Macroprocessos e/ou produtos: Sistema de Gestão de Pessoas – SGP, Sistema de Gestão de Credenciados – SGC, saúde, qualidade de vida, Universidade Corporativa.

### **Unidade de Tecnologia da Informação**

Atribuições: promover e coordenar as ações relacionadas com a utilização da tecnologia da informação e comunicação do SEBRAE RN.

Macroprocessos e/ou produtos: sistemas, infraestrutura e suporte.

## **2.5 – Macroprocessos Finalísticos**

Macroprocessos	Descrição	Produtos e Serviços	Principais clientes	Subunidades responsáveis
----------------	-----------	---------------------	---------------------	--------------------------

Atendimento a clientes	Atendimento a clientes e promoção da educação e cultura empreendedora	Cursos, consultorias, seminários, palestras, oficinas.	Potenciais empreendedores e empresários, MEI, Micro e Pequenas empresas, produtores rurais.	Unidade de Orientação Empresarial, unidade de Educação Empresarial, Unidade de Agronegócio, Unidade de Comércio e Serviços, Unidade de desenvolvimento da Indústria, Unidade de Comércio e Serviços, Unidade de Inovação e Tecnologia, Unidade de Acesso a Mercados.
Relacionamento com clientes	Avaliação do atendimento  Gestão do cadastro  Pós venda  Gestão do relacionamento	Estudos e pesquisas, cadastro de clientes,  Call center, monitoramento do atendimento, ouvidoria	MEI, Micro e Pequenas empresas, produtores rurais.	Unidade de gestão estratégica, Unidade de comunicação e marketing.
Potencialização do ambiente favorável aos pequenos negócios	Políticas públicas, Premiações, Editais	Implementação da Lei Geral, Prêmio prefeito empreendedor, REDESIM, Programa Desenvolvimento Territorial, Prêmio Mulher,  Editais de apoio à cultura, editais de inovação (incubadoras de empresas)	Prefeituras  Governo Estadual, pequenos negócios potiguares.	Unidade de políticas públicas, Unidade de Inovação e Tecnologia.

Gestão do conhecimento	Editoração de publicações de interesse empresarial, portal SEBRAE, Centro de Documentação e Informação, Portal Saber.	Livros e publicações, portal, biblioteca, estudos e pesquisas.	Pequenos negócios potiguaros, potenciais empresários e empreendedores,	Unidade de Comunicação e Marketing, Unidade de Gestão Estratégica, Unidade de Gestão de Pessoas, Unidade de Orientação Empresarial.
Comunicação e marketing	Marketing institucional, gestão do portfólio de produtos e serviços, gestão de eventos, gestão do call center, gestão do portal e mídias sociais.	Publicidade e propaganda, portfólio de produtos e serviços, eventos, call center, páginas no facebook, twitter, fale conosco, portal.	Potenciais empreendedores e empresários, MEI, Micro e Pequenas empresas, produtores rurais.	Unidade de Comunicação e Marketing, Unidade de Educação Empreendedora.
Auditoria	Gestão de auditorias, atendimento aos órgãos fiscalizadores, assessoramento à Direx e ao Conselho Fiscal.	Relatórios de auditoria, Relatório de gestão, atendimento aos órgãos de fiscalização.	Órgãos de controle, Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva, sociedade.	Unidade de Auditoria Interna
Jurídico	Elaboração de instrumentos jurídicos, consultoria jurídica, elaboração de normativos internos, gerenciamento de processos judiciais.	Contratos, convênios, termos de parceria, consultoria jurídica, Instruções normativas, Resoluções, gestão de processos judiciais.	Órgãos de controle, Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva, sociedade.	Unidade de Assessoria Jurídica
Gestão Estratégica	Análise de desempenho, Elaboração do Plano Plurianual, Gestão de pesquisa e	Monitoramento, plano plurianual, estudos e pesquisas, relatório de gestão.	Órgãos de controle, Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva, sociedade.	Unidade de Gestão Estratégica, Unidade de Gestão Financeira, Unidade de Auditoria.

	Relatório de Gestão.			
Gestão de Pessoas	Provimento, administração de pessoal, avaliação de competências e desempenho, capacitação, promoção e reconhecimento, qualidade de vida.	Seleção de pessoas, folha de pagamento, gestão de credenciados, gestão de benefícios, capacitações, gestão do plano de carreira, ponto dos funcionários, saúde e segurança no trabalho, gestão de pessoal, ações de promoção da qualidade de vida.	Órgãos de controle, Conselho Deliberativo, Diretoria Executiva, funcionários.	Unidade de Gestão de pessoas
Gestão de Fornecedores	Aquisição de bens e serviços, gestão de contratos, gestão de fornecedores.	Capacitação de fornecedores, aquisição de bens e contratação de serviços,	Diretoria Executiva, Funcionários	Unidade de Gestão Administrativa
Gestão de TI	Administração de redes, administração de sistemas, administração do parque tecnológico, suporte a usuários.	Serviços de suporte a usuários, provimento de software e hardware, segurança da informação.	Diretoria Executiva, Funcionários, Clientes	Unidade de Tecnologia da Informação
Gestão administrativa	Logística, gestão predial, gestão de documentos, gestão patrimonial.	Conservação e manutenção predial, arquivo passivo, gestão do patrimônio.	Diretoria Executiva, Funcionários, Clientes	Unidade de Gestão Administrativa
Gestão Financeira	Contabilidade, Orçamento, Faturamento, Contrato, Tesouraria.	Serviços de tesouraria, Serviços contábeis, gestão do orçamento, Relatório de Gestão,	Órgãos de controle, Conselho Deliberativo, Diretoria Executiva, Funcionários, clientes	Unidade de Gestão Financeira

### **3. PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHOS ORÇAMENTÁRIO E OPERACIONAL**

#### **3.1 – Planejamento Organizacional**

A estratégia de atuação para execução de projetos e atividades em 2015 teve como base o Direcionamento Estratégico 2013-2022 do Sistema SEBRAE. Todas as iniciativas desenvolvidas pelo SEBRAE RN tiveram como o foco o alcance da visão de futuro apresentada no Mapa Estratégico, “Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um Estado mais justo, competitivo e sustentável”.

O Mapa Estratégico apresenta a síntese da estratégia do Sistema SEBRAE para os próximos 6 anos. No topo do Mapa estão posicionadas 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.

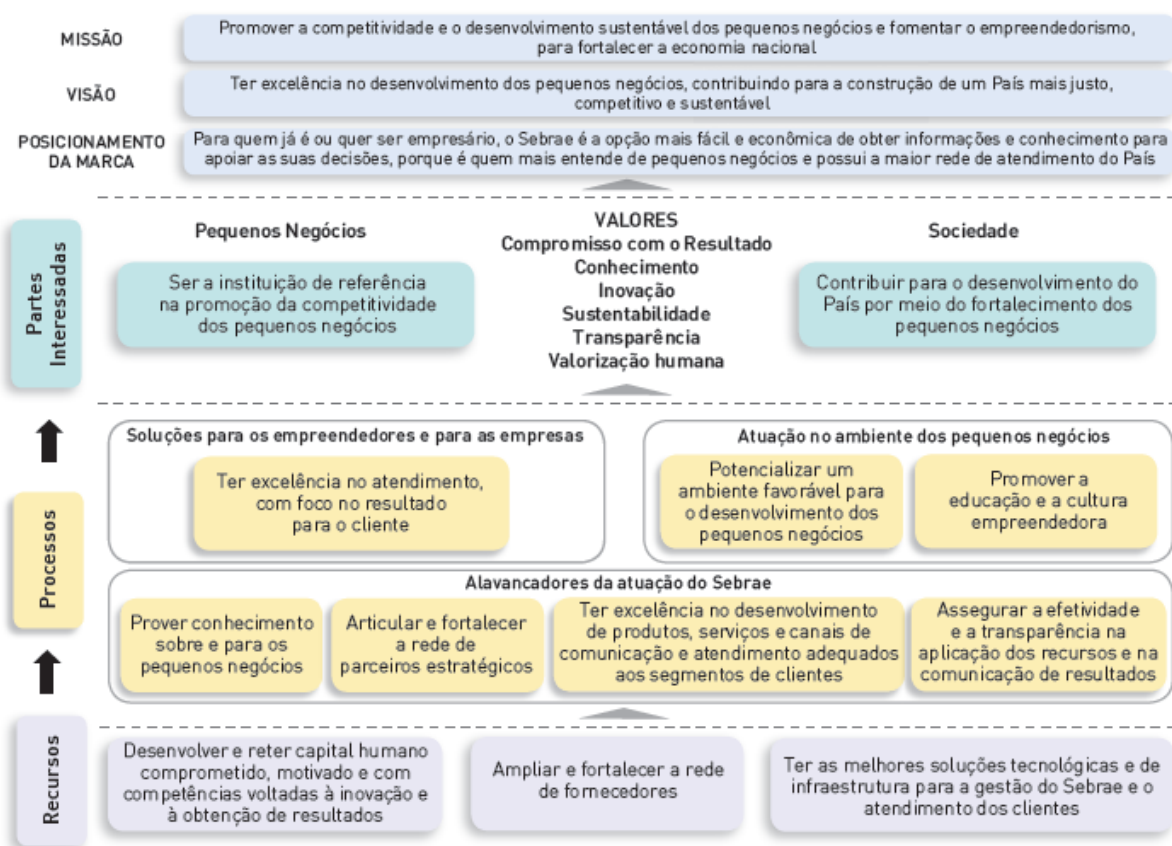
A leitura do Mapa Estratégico segue uma lógica vertical de vinculação entre os objetivos e temas estratégicos, demonstrando uma relação de causa e efeito entre eles, conforme o impacto e a forma de contribuição entre as questões abrangidas pelos objetivos.

Na perspectiva Partes Interessadas, encontram-se os públicos interessados no negócio do SEBRAE e o conjunto de valores da organização.

A perspectiva de processos reúne os desafios relacionados aos procedimentos internos, nos quais o Sistema SEBRAE precisa ser excelente para oferecer valor aos pequenos negócios e à sociedade.

Na perspectiva Recursos estão os objetivos estratégicos referentes ao capital humano, a rede de fornecedores e as tecnologias e infraestrutura de informação, comunicação e física necessárias para viabilizar a execução dos objetivos estratégicos da perspectiva Processos.

#### **Figura 03 - Mapa Estratégico do Sistema SEBRAE – 2013 - 2022**



Com a atenção direcionada para o seu público alvo (empreendedores individuais, microempresas, empresas de pequeno porte, produtores rurais e potenciais empresários e empreendedores) o SEBRAE buscou identificar as necessidades e estruturar soluções que possibilitassem a elevação da competitividade dos pequenos negócios.

Nesse sentido, com o objetivo de alcançar as transformações/benefícios que a instituição pretende gerar para o público alvo, foram focadas as seguintes linhas de ação:

- 1 – Fidelização do cliente – realizar pelo menos dois atendimentos, sendo no máximo um de baixa complexidade, durante o ano para no mínimo 50% dos clientes;
- 2 – Sustentabilidade e gestão ambiental – simplificar e agilizar os processos de licenciamento ambiental, demanda crescente dos clientes;
- 3 – Atendimento a Microempresas – elevar a participação do público de microempresa nas ações de atendimento ao cliente, considerando o papel relevante deste segmento no fortalecimento da economia e a dificuldade de participação efetiva nas ações (principalmente em função da pouca disponibilidade de tempo de seus titulares);
- 4 – Geração de receita própria – gerar receita própria para complementação do orçamento e garantia da maior abrangência dos atendimentos.

Estas vertentes foram desdobradas em seis Objetivos Estratégicos e oito Prioridades Locais.

### **3.1.1 Descrição sintética dos objetivos do exercício**

Os objetivos estratégicos constantes no Mapa Estratégico são resultados prioritários referentes às “Atividades-fim” do SEBRAE/RN e fazem parte do planejamento do Direcionamento Estratégico. Além disso, têm por finalidade dar maior direcionamento à Visão de Futuro e visam o melhor aproveitamento das oportunidades, minimizando o impacto das ameaças.

Objetivos Estratégicos e linhas de atuação:

- 1 – Ter excelência no atendimento com foco no resultado para o cliente.
  - a) Diversificar os canais de relacionamento com os clientes, para ampliar o acesso e intensificar a interação com o público-alvo;
  - b) Orientar os projetos coletivos para temas que representem as maiores vocações do Estado;
  - c) Articular os agentes financiadores para viabilizar a captação de recursos e serviços financeiros orientados para os pequenos negócios;
  - d) Atuar na formalização, capacitação e desenvolvimento dos pequenos negócios, com ênfase na gestão, acesso a mercados, tecnologia e inovação.
- 2 – Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios.
  - a) Sensibilizar e capacitar representantes do poder público para inserir os pequenos negócios na agenda política local;
  - b) Propor e atuar na implementação de políticas de apoio aos pequenos negócios em conjunto com parceiros públicos e privados.
- 3 – Promover a educação e a cultura empreendedora.
  - a) Desenvolver e aplicar metodologias e soluções adequadas às características dos diversos públicos-alvo.
- 4 – Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios.
  - a) Desenvolver e disponibilizar estudos, pesquisas e informações sobre os pequenos negócios, análises econômico-financeiras e conjunturais, e pesquisas de mercado;
  - b) Organizar e manter atualizado acervo informacional voltado à estruturação e gestão de pequenos negócios.
- 5 – Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados.
  - a) Implantar sistema de gestão de pessoas que contemple indicadores de meritocracia capazes de manter o corpo funcional motivado, assegurando alto nível de desempenho;
  - b) Capacitar o corpo técnico, garantindo o necessário conhecimento profissional para os desafios estratégicos da instituição;
  - c) Desenvolver lideranças alinhadas aos objetivos estratégicos da instituição.
- 6 – Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores.
  - a) Promover a capacitação de fornecedores e melhorar a performance de entregas destes ao SEBRAE (prazo, qualidade, satisfação, sustentabilidade).

- b) Melhorar a gestão dos contratos de fornecimento do SEBRAE/RN (avaliação de escopo, plano de melhorias, uso de ferramentas, práticas de gestão de contratos e gestão por indicadores).

As informações contidas na tabela a seguir demonstram a execução orçamentária das despesas vinculadas aos Objetivos Estratégicos Locais em 2014.

**Tabela 1 - Execução orçamentária por objetivo estratégico local em 2015**

	<b>Previsto Original</b>	<b>Previsto Ajustado</b>	<b>Total Executado</b>	<b>% Executado</b>
Ter excelência no atendimento com foco no resultado para o cliente	35.692.184	42.854.038	35.785.384	83,51%
Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios.	1.360.044	2.449.411	1.192.316	48,69%
Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios	1.122.257	1.474.491	612.884	41,57%
Promover a educação e a cultura empreendedora.	3.311.495	3.642.117	2.766.488	75,96%
Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados.	130.000	130.000	83.363	64,13%
Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores.	115.700	115.700	65.372	56,50%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico (SME)

Vale destacar que a partir do segundo semestre de 2015, com o agravamento da situação econômica desfavorável, foi desenvolvida uma campanha interna de economicidade visando a realização das ações programadas, promovendo significativa redução dos custos.

### **Prioridades Locais**

As prioridades locais são as escolhas estratégicas que indicam o foco de atuação do Estado em determinados setores/regiões, segmentação de clientes e/ou ambiente do SEBRAE, cujos resultados contribuirão para o alcance dos Objetivos Estratégicos no período do PPA.

Para o exercício 2015, no âmbito do Direcionamento Estratégico 2013-2022, o SEBRAE/RN manteve o elenco de 8 Prioridades Estratégicas atreladas diretamente à Estratégia de Atuação.

Estas prioridades foram derivadas dos Objetivos Estratégicos do Mapa Estratégico, e tinham como foco o Ambiente das Empresas e o Ambiente da Organização. Estão descritas da seguinte forma:

- 1- Aprimorar a capacidade de gestão e a produtividade dos pequenos negócios agrícolas nos segmentos da fruticultura, produção agroecológica, caprinocultura, leite e derivados, visando à promoção do desenvolvimento territorial sustentável.
- 2- Elevar a competitividade das empresas do comércio e serviços, em regiões com densidade empresarial significativa, nos segmentos: comércio varejista, cadeia do turismo, economia criativa, beleza e bem-estar.
- 3- Gerar e disseminar conhecimentos sobre o ambiente de negócios das MPE's potiguares.
- 4- Manter equipes motivadas, capacitadas e comprometidas para o alcance dos resultados estratégicos com foco em excelência na gestão.
- 5- Promover a educação empreendedora junto aos alunos de ensino fundamental, médio e superior, em parceria com instituições de ensino público e privado do Rio Grande do Norte. Promover o acesso das indústrias à inovação, com foco na sustentabilidade, nos encadeamentos produtivos dos segmentos de petróleo, panificação, cerâmica, moda e confecções.
- 6- Promover o atendimento integrado e continuado aos pequenos negócios na rede de atendimento do SEBRAE.
- 7- Promover o desenvolvimento territorial, por meio do fomento ao empreendedorismo, às vocações econômicas locais e implementação da Lei Geral, visando à criação de ambiente favorável aos pequenos negócios.

**Tabela 2 - Execução orçamentária por prioridade local em 2015**

PRIORIDADES	PREVISTO		EXECUTADO	
	ORIGINAL	AJUSTADO	TOTAL	%
Aprimorar a capacidade de gestão e a produtividade dos pequenos negócios agrícolas nos segmentos da fruticultura, produção agroecológica, caprinocultura, leite e derivados, visando à promoção do desenvolvimento territorial sustentável.	9.840.006	10.570.531	9.898.902	93,65%
Elevar a competitividade das empresas do comércio e serviços, em regiões com densidade empresarial significativa, nos segmentos: comércio varejista, cadeia do turismo, economia criativa, beleza e bem-estar.	6.691.391	9.300.770	7.564.726	81,33%
Gerar e disseminar conhecimentos sobre o ambiente de negócios das MPE's potiguares.	888.757	1.396.659	612.884	43,88%
Manter equipes motivadas, capacitadas e comprometidas para o	130.000	130.000	83.363	64,13%

alcance dos resultados estratégicos com foco em excelência na gestão.				
Promover a educação empreendedora junto aos alunos de ensino fundamental, médio e superior, em parceria com instituições de ensino público e privado do Rio Grande do Norte.	3.311.495	3.642.117	2.766.488	75,96%
Promover o acesso das indústrias à inovação, com foco na sustentabilidade, nos encadeamentos produtivos dos segmentos de petróleo, panificação, cerâmica, moda e confecções.	5.133.935	4.946.935	4.046.332	81,79%
Promover o atendimento integrado e continuado aos pequenos negócios na rede de atendimento do SEBRAE.	7.660.011	11.194.061	8.380.939	74,87%
Promover o desenvolvimento territorial, por meio do fomento ao empreendedorismo, às vocações econômicas locais e implementação da Lei Geral, visando à criação de ambiente favorável aos pequenos negócios.	4.545.654	5.537.512	4.720.576	85,25%

*Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico (SME)*

Vale destacar que a partir do segundo semestre de 2015, com o agravamento da situação econômica desfavorável, foi desenvolvida uma campanha interna de economicidade visando a realização das ações programadas com o menor custo possível e formação de parcerias financeiras, promovendo significativa redução dos custos.

### **3.1.2 Estágio de implementação do planejamento estratégico**

O SEBRAE/RN trabalha a semelhança do restante do Sistema, com planejamento plurianual com horizonte de 4 anos. As revisões da estratégia de atuação e elaboração do orçamento ocorrem a cada ano, possibilitando que novas iniciativas de atendimento ao público sejam inseridas ou ajustadas, para melhor atender aos objetivos propostos.

O Plano Plurianual (PPA) é o instrumento de planejamento que estabelece os planos de ações e metas do SEBRAE ao longo de um período de quatro anos, que contribuirão para o alcance da sua visão de futuro de “Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um Estado mais justo, competitivo e sustentável”.

O Direcionamento Estratégico do SEBRAE está previsto para o ano 2022 e seu acompanhamento é realizado através do monitoramento de indicadores e metas capazes de demonstrar sua atuação.

Através de um processo dinâmico e sistematizado, a cada ano o PPA passa por uma revisão, que tem início com uma avaliação dos resultados obtidos com a aplicação da estratégia atual,

indicando, a partir desses resultados e de uma reflexão sobre o cenário de atuação, a manutenção ou a mudança da estratégia de atuação, bem como a definição de metas para o horizonte do tempo do PPA.

Composto por projetos e atividades o plano plurianual tem objetivo de viabilizar o alcance dos objetivos propostos no planejamento estratégico. Para as ações previstas nos projetos são estabelecidas metas em cada ano de seu horizonte de planejamento.

Para análise do estágio de implementação da estratégia tem-se utilizado as reuniões de avaliação e acompanhamento que são realizadas semanalmente com a participação dos gerentes e diretoria executiva, além do desempenho alcançado na pontuação do Modelo de Excelência da Gestão – MEG, da Fundação Nacional da Qualidade, decorrente de avaliação realizada anualmente.

Além disso, servem como instrumento de análise o alcance das metas físicas e metas mobilizadoras propostas para o ano em curso.

Para o acompanhamento do plano de trabalho são utilizados os sistemas informatizados denominados SGE – Sistema de Gestão Estratégica e o SME – Sistema de Monitoramento da Gestão.

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

Compete ao SEBRAE/RN, conforme consta em seu estatuto social, o fomento ao desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico das microempresas e das empresas de pequeno porte industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, notadamente nos campos da economia, administração, finanças e legislação.

O plano estratégico do SEBRAE/RN, por sua vez, está estruturado para atendimento aos segmentos prioritários da economia local, através da proposição de projetos que promovam a sustentabilidade dos pequenos negócios, com foco na capacitação, melhoria da gestão empresarial, adequação às normas legais que regem cada atividade, abertura e fortalecimento do mercado, inovação e adoção de tecnologias apropriadas. Os vários projetos estão concentrados por carteiras compreendendo: agronegócio, indústria, comércio e serviços, e atendimento individual (orientação empresarial), além das carteiras de apoio da educação empreendedora e inovação e tecnologia.

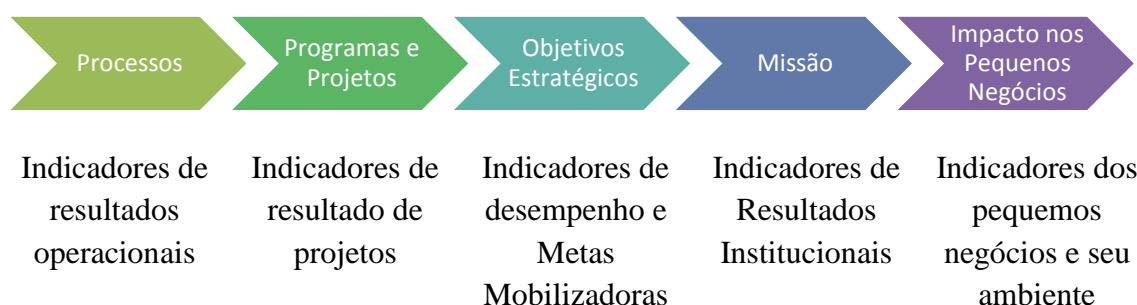
### **3.2 Formas e instrumentos de monitoramento da execução e resultados dos planos**

No SEBRAE utiliza-se um sistema de medição do desempenho baseado em indicadores, constituindo-se este em uma importante ferramenta de apoio à gestão e de comunicação da estratégia.

Cada tipo de indicador utilizado para monitorar a execução da estratégia é apresentado na figura abaixo que exhibe a cadeia de impacto da atuação do SEBRAE. O desempenho do SEBRAE fundamenta-se na excelência da gestão de seus processos, programas e projetos, que alinhados à estratégia organizacional têm seus bons resultados refletidos nos indicadores

vinculados aos Objetivos Estratégicos e no alcance da Missão. O bom desempenho da Missão, finalmente, traduz-se em impactos para os pequenos negócios. A descrição de cada indicador está na Tabela 3.

**Figura 4 – Cadeia de impacto da atuação do SEBRAE, com indicadores associados a cada elo e os instrumentos de gestão em que se apoiam.**



**Quadro 3 – Descrição dos indicadores associados a cada elo da cadeia de impacto da atuação do SEBRAE.**

Tipo de Indicador	Descrição
Indicadores de resultados operacionais	Indicadores utilizados para monitorar os resultados de processos. Ex. número de fornecedores qualificados, economicidade de energia, telefonia.
Indicadores de resultados de programas e projetos	Indicadores vinculados aos programas e projetos conforme definido no Manual de Elaboração e Gestão de Projetos Orientados para Resultados - GEOR. Em projetos de atendimento, medem os resultados finalísticos e intermediários obtidos junto aos públicos-alvo. Em projetos internos medem os resultados entregues pelo projeto. Ex. Faturamento bruto das empresas atendidas, produtividade das empresas atendidas, seminários realizados.
Indicadores de desempenho e Metas Mobilizadoras	Indicadores vinculados aos Objetivos Estratégicos, são utilizados para o monitoramento da execução da estratégia. Ex. Taxa de fidelização de pequenos negócios atendidos, índice de satisfação do cliente.
Indicadores de Resultados Institucionais	Indicadores vinculados aos Objetivos Estratégicos das perspectivas “Cumprimento da Missão”, “Cumprimento da Visão” e “Partes Interessadas”. Refletem os resultados que a sociedade e o público-alvo esperam do SEBRAE, como produto das atividades desempenhadas no cumprimento de sua missão institucional. Ex. Índice de imagem junto à sociedade, taxa de contribuição para a abertura de pequenos negócios etc.
Indicadores dos pequenos negócios e do seu ambiente	Características da realidade social, econômica, ambiental ou legal em que estão inseridas as empresas e empresários, atuais e potenciais, que possam ter impacto significativo do desenvolvimento dos

pequenos negócios. Ex. Índice de confiança dos pequenos negócios, taxa de sobrevivência dos pequenos negócios etc.

### Indicadores de Resultados Institucionais

Os indicadores de Resultados Institucionais mensuram os resultados obtidos no alcance da Missão, Visão e junto às Partes Interessadas – Pequenos Negócios e Sociedade.

**Tabela 3 – Resultados Institucionais**

Indicador	2012		2013		2014		2015		Média do Sistema
	Meta	Realização	Meta	Realização	Meta	Realização	Meta	Realização	
Taxa de contribuição para abertura de pequenos negócios	36,60%	56,33%	37,50%	51,54%	25,00%	51,56%	52,00%	21,66%	16,2
Índice de imagem junto aos pequenos negócios	8,90	8,55	8,50	8,56	8,70	8,24	8,70	8,44	8,11
Índice de imagem junto à sociedade	9,10	9,02	8,80	9,12	8,90	9,29	9,12	8,86	8,81
Efetividade - clientes atendidos*	-	7,89	-	8,1	-	8,1	-	-	8,0
Índice de competitividade dos peq. neg. atendidos	-	32,8	-	33,3	-	41,1	34,5	27,8	30,1

*\*2012 = clientes atendidos em 2012, pesquisa realizada em 2013*

*\*2013 = clientes atendidos em 2013, pesquisa realizada em 2014*

*\*2014 = clientes atendidos em 2014, pesquisa realizada em 2015*

Obs. Os indicadores que não apresentam previsão de metas são os que foram recentemente inseridos no plano e ainda estão em fase de monitoramento para estabelecimento de suas séries históricas e posterior associação de metas nos anos subsequentes.

A expectativa de metas foi frustrada em todos os indicadores principalmente em função da crise econômica e da enorme dificuldade enfrentada pelos empresários de pequenos negócios no ano de 2015. Dados referentes ao histórico das metas demonstram que não houve descompasso entre o que já havia sido alcançado em anos anteriores e o previsto para 2015 mesmo que na previsão já tenhamos sido conservadores considerando as previsões de economistas e de empresários quanto ao agravamento da situação econômica. Demonstrando a dificuldade nacional no alcance das metas acrescentamos no quadro.

As expectativas não concretizadas de fácil acesso a empréstimos financeiros para implantação de pequenos negócios e de definição pelo SEBRAE do “melhor negócio para ganhar dinheiro” por pessoas que foram demitidas ou que precisam com brevidade de complementação da renda, contribuem motivos para diminuição do grau de satisfação.

### 3.3 Desempenho Orçamentário

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

#### Justificativa para não apresentação:

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

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

### 3.3.2 Fatores intervenientes no desempenho orçamentário

O principal fator que impactou a execução financeira no ano de 2015 foi a crise econômica que acarretou em forte corte no orçamento previsto para o ano de 2016 provocando a adoção de medidas de gestão de economicidade para reduzir os gastos, sem prejuízo das ações e metas previstas, visando otimizar recursos e garantir saldo de exercício a ser incorporado no orçamento do ano seguinte.

### 3.3.3 Execução descentralizada com transferência de recursos

**Quadro 04**

Convênios*	Transferidos em 2015	Total de Convênios Vigentes
Quantidade	11	4
Valores	320.903,00	168.403,00

**Quadro 05**

Convênios*	Valores prestados contas em 2015
Quantidade	15
Valores	529.755,38

### 3.3.4 Informações sobre a realização das receitas

**Quadro 06 – Balanço Orçamentário**

Balanço Orçamentário - Sebrae/RN - R\$ mil											
Receitas	Previsão no Ano		Execução			Despesas	Previsão no Ano		Execução		
	Original (a)	Ajustada (b)	(c)	% (c/a)	% (c/b)		Original (a)	Ajustada (b)	(c)	% (c/a)	% (c/b)
Receitas Correntes	72.344	85.844	79.300	109,6%	92,4%	Despesas Correntes	72.438	83.204	71.649	98,9%	86,1%
Contribuição Social Ordinária-CSO	39.806	39.806	39.806	100,0%	100,0%	Pessoal, Encargos e Benefícios	21.458	21.558	21.495	100,2%	99,7%
CSO - SALDO de Exercícios Anteriores	0	1.588	1.588	-100,0%	100,0%	Serviços Profissionais e Contratados	32.933	39.619	32.767	99,5%	82,7%

CSO - Ressarcimentos	200	200	76	38,0%	38,0%	Demais Despesas Operacionais	16.192	19.053	15.951	98,5%	83,7%
Contribuição Social do Sebrae/NA-CSN	25.721	35.208	29.726	115,6%	84,4%	Encargos Diversos	259	717	907	349,6%	126,4%
Convênios com Sebrae/NA	0	0	0	-	-	Transferências (Parceiros)	1.595	2.256	530	33,2%	23,5%
Convênios com Parceiros	557	792	423	75,9%	53,4%						
Aplicações Financeiras	800	2.800	2.784	348,1%	99,4%						
Empresas Beneficiadas	5.100	5.100	4.562	89,4%	89,4%						
Outras Receitas	160	350	334	208,9%	95,5%						
<b>Déficit Corrente</b>			-			<b>Superávit Corrente</b>			7.651		
<b>Receitas de Capital</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>44</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>Despesas de Capital</b>	<b>1.412</b>	<b>3.401</b>	<b>2.939</b>	<b>208,1%</b>	<b>86,4%</b>
Alienação de Bens	0	0	44	-100,0%	-100,0%	Investimentos / Outros	302	2.291	1.947	644,8%	85,0%
Operações de Crédito	0	0	0	-	-	Amortização de Empréstimos	1.110	1.110	992	89,3%	89,3%
<b>Saldo de Exercícios Anteriores</b>	<b>3.400</b>	<b>3.400</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>Fundo de Reserva</b>	<b>1.894</b>	<b>2.639</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Receitas Totais</b>	<b>75.744</b>	<b>89.244</b>	<b>79.344</b>	<b>104,8%</b>	<b>88,9%</b>	<b>Despesas Totais</b>	<b>75.744</b>	<b>89.244</b>	<b>74.588</b>	<b>98,5%</b>	<b>83,6%</b>
<b>Resultado - Déficit</b>			-			<b>Resultado - Superávit</b>			4.756		
<b>Total Geral</b>	<b>75.744</b>	<b>89.244</b>	<b>79.344</b>	<b>104,8%</b>	<b>88,9%</b>	<b>Total Geral</b>	<b>75.744</b>	<b>89.244</b>	<b>79.344</b>	<b>104,8%</b>	<b>88,9%</b>

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico - SME

## JUSTIFICATIVA

**1. CSO Saldo de Exercícios anteriores** - Por medida de prudência o Sebrae/RN, solicitou ao SEBRAE/NA que o excesso de arrecadação da CSO do 4º Trimestre de 2014 fosse incorporado para o Orçamento de 2015.

**2. Convênio com Parceiros** – A receita a menor refere-se a um convênio previsto com a Petrobrás e não recebido por motivos oriundos da contenção de despesas na instituição conveniente;

**3. Aplicações Financeiras** - Os recursos CSN previstos sofreram um acréscimo de, aproximadamente, R\$9.500.000,00, aumentando o volume de recursos aplicados. Isso se deve também a execução de alguns projetos que mantém seus recursos aplicados devido sua execução se acentuar mais ao final do ano. Outro fator relevante foi o aumento da taxa SELIC que propiciou um aumento significativo dos rendimentos das aplicações financeiras;

**4. Outras receitas** – O valor executado foi maior em relação ao previsto devido os seguintes motivos:

- Restituição de funcionária cedida no ano de 2015;
- Recursos de devolução de convênio da FGD – Fundação Guimarães Duque, que não executou o convênio e o prazo foi expirado;
- Devolução pela COSERN (Companhia Energética do RN) de valor cobrado indevidamente na conta de energia elétrica deste Sebrae;

**5. Encargos diversos** – O Imposto de renda sobre o recurso aplicado foi superior ao previsto em decorrência do volume de recursos aplicados e aumento da taxa SELIC que propiciou um aumento significativo dos rendimentos das aplicações financeiras e consequentemente mais Impostos de Rendas cobrados;

**6. Transferências parceiros** – Os valores para a execução do projeto Incubadora de Empresas depende de sua execução pelos parceiros e devidas prestações de contas que comprovem a aplicação financeira para que sejam feitas novas liberações. O recurso destinado ao Edital Cerne 2014 (Chamada pública Sebrae/NA) não foi transferido no exercício 2015, ficando estes recursos no Saldo CSN 2015 para execução em 2016;

**7. Investimento/outros** – Valor referente ao projeto de modernização da Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação não previsto no orçamento original;

### 3.3.5 Informações sobre a execução das despesas

#### BALANÇO COMPARATIVO 2014 E 2015

Tabela 04 – Balanço Comparativo 2014/2015

Receitas	Execução			Despesas	Execução		
	2.014 (a)	2015 (b)	Δ% (b/a)		2.014 (a)	2015 (b)	Δ% (b/a)
Receitas Correntes	69.544	79.299	14,0%	Despesas Correntes	62.489	71.650	14,7%
Contribuição Social Ordinária - CSO	39.193	39.806	1,6%	Pessoal, Encargos e Benefícios	20.156	21.495	6,6%
Contribuição Social do Sebrae/NA - CSN	19.094	29.726	55,7%	Serviços Profissionais e Contratados	25.385	32.767	29,1%
CSO - SALDO de Exercícios Anteriores	4.842	1.588	-67,2%	Demais Despesas Operacionais	16.189	15.951	-1,5%
CSO - Ressarcimentos	197	76	-61,4%	Encargos Diversos	614	907	47,7%
Aplicações Financeiras	1.284	2.784	116,8%	Transferências (Parceiros)	145	530	265,5%
Convênios com Sebrae/NA	0	0	0,0%	Transferências (Sebrae/UF)	0	0	0,0%
Convênios com Parceiros	1.263	423	-66,5%				
Empresas Beneficiadas	3.213	4.562	42,0%				
Outras Receitas	458	334	-27,1%				
Déficit Corrente	X	X		Superávit Corrente	7.055	7.649	

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico - SME

- CSN** – a variação a maior em 2015 deve-se a um maior volume de recursos transferidos da CSN para execução em projetos, em especial como: Sebraetec, Ruraltur 2015 (Feira de turismo Rural), Sertão empreendedor, Expoart, Habitats de Inovação (incubadoras), Cadeia produtiva de Petróleo e Gás, EINNE (Encontro internacional de negócios do Nordeste), Sebrae Negócios.

2. **CSO – Saldo de exercícios** – A variação deve-se a postura conservadora da incorporação do excesso de arrecadação da CSO de 2014 para o ano de 2015;
3. **CSO Ressarcimentos** – A variação a menor deve-se, em especial, a redução pelo Sebrae /NA do número de convites a viagens dos funcionários a fim de participação em reuniões Nacionais, utilizando o recurso de videoconferência em muitas oportunidades;
4. **Aplicações financeiras** – Deve-se também ao aumento de recurso CSN no ano de 2015, ficando este recurso aplicado e transferido a conta corrente mediante expectativa de execução. Outro fator relevante foi o aumento da taxa SELIC que propiciou um aumento significativo dos rendimentos das aplicações financeiras;
5. **Empresas Beneficiadas** – A receita proveniente de nossos clientes foi alavancada em 2015 mediante esforços para obtenção de receita e preservação de nossos recursos CSO como medida de precaução mediante cenário econômico em 2016.
6. **Outras receitas** – O montante em 2015 foi maior em relação a 2014 devido os seguintes itens:
  - Restituição de funcionária cedida no ano de 2015;
  - Recursos de devolução de convênio da FGD – Fundação Guimarães Duque, que não executou o convênio e o prazo foi expirado;
  - Devolução pela COSERN (Companhia Energética do RN) de valor cobrado indevidamente a este Sebrae;
7. **Serviços profissionais contratados** – A variação deve-se a maior em 2015 devido a repasse de CSN para atuação em consultoria, em especial programa Sebraetec;
8. **Encargos diversos** - O Imposto de renda sobre o recurso aplicado foi superior devido aumento do volume CSN aplicado e aumento da taxa SELIC que propiciou um aumento significativo dos rendimentos das aplicações financeiras;
9. **Transferências** – As transferências de convênios foram a maior referente ao Edital Cerne 2014 (Chamada pública Sebrae/NA), Chamada pública UCCE Sebrae/NA e convênios referente às incubadoras de empresas: NEB- Núcleo de Estudos Brasileiros, FUNCERN – Fundação de apoio ao IFRN, FUNPEC – Fundação Norte-Rio-Grandense de Pesquisa e Cultura e FGD – Fundação Guimarães Duque e Chamada Pública Sebraetec Startups;

## BALANÇO COMPARATIVO ORIGINAL X AJUSTADO

**Quadro 07 – Balanço Comparativo**

	Original	Ajustada	% Variação		Original	Ajustada	% Variação
<b>Receitas Correntes</b>	<b>72.344</b>	<b>85.844</b>	<b>19%</b>	<b>Despesas Correntes</b>	<b>72.438</b>	<b>83.204</b>	<b>15%</b>
Contribuição Social Ordinária-CSO	39.806	39.806	0%	Pessoal, Encargos e Benefícios	21.458	21.558	0%
CSO - SALDO de Exercícios Anteriores	0	1.588		Serviços Profissionais e Contratados	32.933	39.619	20%
CSO - Ressarcimentos	200	200	0%	Demais Despesas Operacionais	16.192	19.053	18%
Contribuição Social do Sebrae/NA-CSN	25.721	35.208	37%	Encargos Diversos	259	717	176%
Convênios com Sebrae/NA	0	0		Transferências (Parceiros)	1.595	2.256	41%
Convênios com Parceiros	557	792	42%				

Aplicações Financeiras	800	2.800	250%				
Empresas Beneficiadas	5.100	5.100	0%				
Outras Receitas	160	350	119%				

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico - SME

1. **CSN** – Aporte de recursos em 2015 foi a maior em face de projetos como: Compras governamentais, educação empreendedora, amigo verde gramorezinho, semana do MEI, seguro saúde, economia criativa, modernização da infraestrutura de TI, movimento compre do pequeno, semana nacional de ciência e tecnologia, Ruraltur 2015 (Feira de turismo Rural), Sertão empreendedor, Expoart, Habitats de Inovação (incubadoras), Cadeia produtiva de Petróleo e Gás, EINNE (Encontro internacional de negócios do Nordeste), Sebrae Negócios.
2. **Convênio** - a variação em 2015 foi a maior devido Convênios assinados com a Fundação Banco do Brasil e Prefeitura Municipal de Mossoró.
3. **Aplicações financeiras** - Recurso CSN aplicado a maior durante o exercício de 2015.
4. **Outras receitas** - Recursos de devolução de convênio da FGD – Fundação Guimarães Duque, que não executou o convênio e o prazo foi expirado e devolução pela COSERN (Companhia Energética do RN) de valor cobrado indevidamente a este Sebrae;
5. **Serviços profissionais** - Recurso CSN não previsto inicialmente e destinado a consultoria;
6. **Demais despesas operacionais** - Recurso CSN não previsto inicialmente;
7. **Encargos diversos** - Recurso CSN aplicado não previsto inicialmente;
8. **Transferências** - convênios elencados acima.

### 3.4 Desempenho Operacional

Tabela 05 – Custos e Despesas com Operacionalização

Custos e Despesas de Operacionalização - Rio Grande do Norte			
Despesas	Execução		Δ% (b/a)
	2014 (a)	2015 (b)	
Aluguéis e Encargos	4.601	3.814	-17,1%
Demais Custos e Despesas Gerais	848	936	10,4%
Despesas com Viagens	4.829	5.840	20,9%
Divulgação, Anúncios, Publicidade e Propaganda	1.526	1.596	4,6%
Materiais de Consumo	2.397	1.480	-38,3%
Serviços de Comunicação Geral	785	918	16,9%
Serviços Gráficos e de Reprodução	1.204	1.366	13,5%
<b>Total</b>	<b>16.190</b>	<b>15.950</b>	<b>-1,5%</b>

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico - SME

1. **Aluguéis e encargos** – A variação a maior em 2014 deve-se a despesa com locação de stands para a realização da Feira do Empreendedor 2014.
2. **Despesas com viagens** – O acréscimo do valor em 2015 refere-se a viagens de funcionários para curso de especialização na FIA – Especialista em pequenos Negócios, realizada por 21 funcionários;

3. **Material de consumo** – a variação em 2014 foi a maior referente aquisição de kits do convênio firmado com a Fundação Banco do Brasil.
4. **Serviço de comunicação em geral** – Em 2015 as despesas aumentaram devido aumento dos serviços de telefonia e internet, assim como melhoria nos serviços de transmissão de dados para os escritórios regionais.

**Tabela 06 – Limites Orçamentários**

Limites Orçamentários - Rio Grande do Norte				
Limite	Valor Limite	Valor Executado	% Executado	Situação
Inovação e Tecnologia - Mín. 20%	8.050.172	16.521.133	41,0%	OK
Capacitação de Recursos Humanos - Mín. 2% e Máx. 6%	Mín. 429.900 Máx. 1.289.699	815.463	3,8%	OK
Pessoal Encargos e Benefícios - Máx. 55%	27.223.780	21.494.977	43,4%	OK
Divulgação, Anúncio, Publicidade e Propaganda - Máx 3,5%	3.001.892	1.596.377	1,9%	OK
Bens Móveis (Receita de Alienação de Bens + 3% (Receita CSO + Receitas Próprias) – Máx. de 100%	1.482.980	210.690	14,2%	OK
Bens Imóveis - Aprovação prévia do CDN	-	191.584	0,0%	-
Custeio Administrativo (5% Lei 8.154/90 + Receitas Próprias) – Máx. de 100%	12.288.782	6.339.938	51,6%	OK
Contrapartida da Contribuição Social Ordinária - Mín. 10%	4.139.400	4.985.086	12,0%	OK
Tecnologia da Informação e da Comunicação - Mín. 2%	827.880	3.556.307	8,6%	OK
Projetos Setoriais - Min. 50%	18.919.532	22.455.717	59,3%	OK
Fundo de Reserva - Máx 20%	17.848.886	2.639.389	3,0%	OK

Fonte: SME

**Tabela 07 – Despesas por Modalidade de Contratação**

Modalidade de Contratação	Despesa Liquidada		Despesa paga	
	2014	2015	2014	2015
<b>Modalidade de Licitação</b>	<b>11.606.243</b>	<b>13.668.420</b>	<b>11.606.243</b>	<b>13.668.420</b>
Convite	1.490.176	1.736.223	1.490.176	1.736.223
Concorrência	5.282.027	5.054.179	5.282.027	5.054.179
Pregão	4.175.540	6.261.018	4.175.540	6.261.018
Tomada de Preço	-	-	-	-
Patrocínio	658.500	617.000	658.500	617.000
<b>Contratações Diretas</b>	<b>24.270.532</b>	<b>37.208.285</b>	<b>24.270.532</b>	<b>37.208.285</b>
Dispensa	5.887.410	8.964.377	5.887.410	8.964.377
Inexigibilidade	288.700	393.119	288.700	393.119
Credenciados *	12.895.315	15.827.768	12.895.315	15.827.768

Outras **	5.199.107	12.023.021	5.199.107	12.023.021
<b>Regime de Execução Especial</b>				
<b>Pagamento de Pessoal</b>	<b>22.752.400</b>	<b>24.304.413</b>	<b>22.752.400</b>	<b>24.304.413</b>
Pagamento em Folha	20.105.388	21.494.977	20.105.388	21.494.977
Diárias	2.647.012	2.809.436	2.647.012	2.809.436
<b>Outros</b>				

Fonte: Corpore RM

\* Refere-se a contratos de credenciamento de instrutores e consultores, conforme Art. 43 do Regulamento de Licitação e Contratos do Sistema SEBRAE, onde cita: Para a implantação de serviços próprios de suas finalidades institucionais, quando houver pluralidade de prestadores interessados. O Sistema SEBRAE poderá proceder às contratações mediante a utilização do procedimento de cadastramento e credenciamento de pessoas físicas ou jurídicas, observados os princípios da publicidade e da igualdade, bem como prescrever o respectivo regulamento.

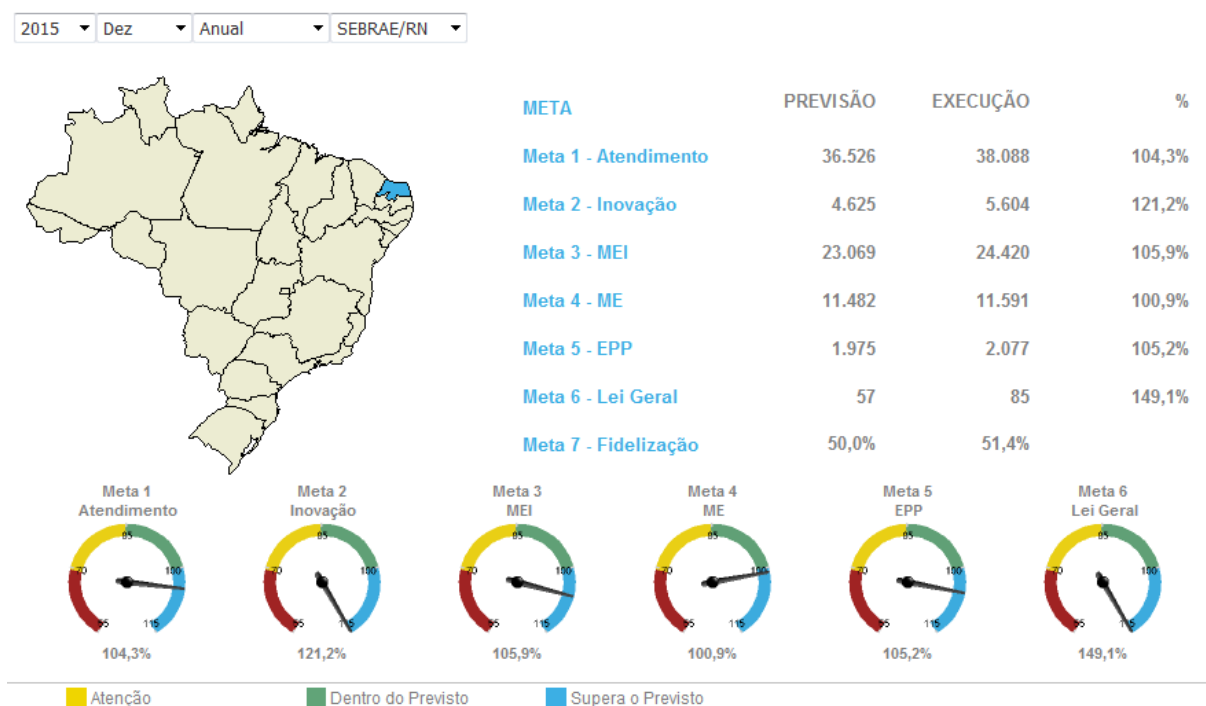
\*\* Refere-se a demais despesas realizadas. Conforme quadro abaixo:

Manutenção de equipamentos diversos	257.401
Estagiários	798.588
Organização e promoção de eventos	700.478
Encargos Sociais (INSS s/ serviços diversos)	243.073
Ressarcimento de quilometragem	1.351.925
Serviços de Telefonia	917.500
Outros serviços	173.469
Materiais diversos	542.031
Água, Luz, Assinaturas de revista e jornais, fretes e carretos, contribuições e auxílio	922.981
Despesas Tributárias, IPTU, IPVA, ISS, IR s/ aplicação, PIS, IOF	818.114
Despesas Financeiras, Despesas bancárias, juros	89.238
Contratos de parceiros para com SEBRAE/RN	1.150.289
Transferências-Prestação de contas de Convênios	529.755
Variação Passiva	376.832
Despesas com Provisões - Reclamação trabalhista, perdas diversas	339.081
Depreciação acumulada e Amortização	1.126.646
Outras despesas operacionais - Custos Alienação	1.685.620
<b>Total</b>	<b>12.023.021</b>

### 3.4.1 Metas Mobilizadoras

Para o exercício de 2015 o Sistema SEBRAE elegeu sete Metas Mobilizadoras, conforme pode ser visto na tabela a seguir. Estas Metas, pactuadas com o SEBRAE Nacional, foram alcançadas e superadas pelo SEBRAE/RN.

**Figura 5 – Metas Mobilizadoras**



O alcance da Meta 1 (Ampliar o número de empresas atendidas) teve forte influência das ações dos Programas Nacionais Negócio a Negócio e Compre do Pequeno Negócio e dos projetos de atendimento empresarial em todo o Estado. Além destes, cabe destacar também a atuação da Central de Relacionamento (*Call Center*) do SEBRAE/RN e de outros atendimentos realizados através dos projetos territoriais e setoriais.

Meta 2 (Atendimento a Pequenos Negócios com soluções específicas de inovação) que está ligada diretamente ao foco temático “Inovação e Tecnologia”: design, produtividade, qualidade, propriedade intelectual, tecnologias da informação e comunicação, inovação e sustentabilidade foi superada em 21%. No exercício 2015, a execução desta meta de inovação teve forte contribuição dos Programas Nacionais Sebraetec e Agentes Locais de Inovação (ALI). Vale destacar o aumento de demanda por consultorias nas áreas de Licenciamento Ambiental e Eficiência Energética.

A superação da Meta 3 (Atendimento a Microempreendedores Individuais) teve como principal responsável a aplicação da Solução Nacional “Oficinas SEI”, especialmente nos projetos territoriais. Além disso, o atendimento prestado ao Microempreendedor Individual

via canais presenciais (Escritórios Regionais) e não presenciais (Central de Relacionamento) é considerado massificado e ocorre em grande parte sob demanda receptiva.

A Meta 4 se refere ao atendimento realizado a microempresas e em 2015 o SEBRAE/RN alcançou a meta. O Programa Nacional Negócio a Negócio teve grande influência no alcance desta meta, tendo atendido a 14.266 empresas distintas. Os outros atendimentos ocorreram via projetos territoriais e setoriais com a utilização dos instrumentos locais de atendimento (cursos, oficinas, palestras, consultorias, feiras, orientação técnica, entre outros).

A Meta 5 se refere a atendimentos realizados a pequenas empresas, cujo universo é composto por um público-alvo mais qualificado e mais exigente, que demanda soluções mais avançadas. Diante disso, o SEBRAE/RN precisou utilizar-se de estratégias mais arrojadas para buscar esses clientes. A principal ferramenta que deu suporte a essas estratégias foram as soluções de capacitação e consultoria integrantes da série SEBRAE Mais que possibilitou o alcance da meta.

Com relação à Meta 6 (Ampliar o número de municípios com a Lei Geral implementada), deve-se destacar que 85 municípios dos 167 implementaram a Lei Geral com evidências específicas auditadas pelo Sebrae/NA. Ressalta-se que a meta para 2015 era de 57 municípios com a Lei implementada e, portanto, foi superada com destaque pelo SEBRAE/RN, fruto de ações específicas de políticas públicas junto ao poder municipal.

A Meta 7 é nova no Sistema, foi introduzida no PPA 2015 e tem como objetivo induzir a uma entrega maior de valor aos pequenos negócios, proporcionando um atendimento com mais qualidade, buscando o equilíbrio entre a quantidade de empresas atendidas e o número de produtos ofertados a cada cliente. A proposta foi de ter pelo menos 50% dos clientes atendidos pelo menos duas vezes durante o ano, sendo no mínimo um destes atendimentos de alta complexidade. Foi alcançada a fidelização de 51,4% dos clientes atendidos.

### 3.4.2 Atendimento ao Público

O atendimento ao público do SEBRAE é feito por meio de seis instrumentos, que são apresentados na tabela abaixo, com seus indicadores de desempenho.

**Quadro 08 – Metas de Atendimento**

Instrumento de atendimento	Indicador de desempenho	Planejado para 2015	Realizado em 2013	Realizado em 2014	Realizado em 2015	% Realizado
Feiras	Número de feiras Sebrae	10	107	-	14	140,0
Consultoria	Número de horas	193.685	139.165	133.922	196.618	101,5
Missão e Caravana*	Número de missões/ caravanas para eventos de terceiros	50	55	63	77	154,0
	Número de missões/	44	ND	ND	76	172,7

	caravanas para eventos do Sebrae					
Rodada	Número de rodadas	8	12	ND	19	237,5
Curso	Número de cursos	1.073	952	959	1.302	121,3
Orientação técnica	Número de orientações	84.653	68.311	78.444	113.219	133,7
Palestra*	Número de palestras	1.898	3.167	2.924	2.028	106,8
Oficina*	Número de oficinas	714	ND	ND	826	115,7
Seminário*	Número de seminários	34	ND	ND	67	197,1

ND\* até o ano de 2015 o indicador de desempenho compreendia conjuntamente palestra, oficina e seminários, somente no PPA de 2015 foi feito o desmembramento do indicador possibilitando a previsão e apuração da execução em separado. Da mesma forma com missão e caravana para eventos do SEBRAE e de terceiros.

### 3.4.3 Programas Nacionais

O SEBRAE/RN operacionalizou, em 2015, cinco Programas concebidos dentro do Sistema SEBRAE, conforme detalhado na tabela a seguir.

**Quadro 09 - Programas Nacionais**

Programas	Financeiro			Físico – nº empresas		
	Previsto	Executado	%	Previsto	Executado	%
ALI- Agentes Locais de Inovação	1.808.562	1.019.440	56,4	1.600	1.845	115,3
Educação Empreendedora	1.129.176	953.369	84,4	14.804	15.282	103,2
Negócio a Negócio	3.080.280	2.889.567	93,8	11.000	14.259	129,6
Sebrae Mais	2.085.190	1.465.269	70,3	834	701	84,1
Sebraetec – Serviço de Inovação e Tecnologia	14.116.808	12.602.987	89,3	2.420	3.153	130,3
Total	22.220.016	18.930.631	85,2	30.658	35.240	114,9

## Programa: AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO – ALI



**Agentes Locais de Inovação: receba o Sebrae na sua empresa**

Programa ALI ajuda a implantar práticas inovadoras gratuitamente no seu negócio.

O Programa Agentes Locais de Inovação – ALI é um acordo de cooperação técnica entre o CNPq e o SEBRAE, com o objetivo de promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte, por meio de orientação proativa e personalizada.

Esta orientação é realizada por agentes bolsistas do CNPq e capacitados na metodologia, para acompanhar um conjunto de empresas, definido estrategicamente pelo SEBRAE. O programa tem abrangência nacional e está consolidado como estratégia de competitividade e diferencial competitivo para as empresas de pequeno porte.

Os Agentes Locais de Inovação (ALI) visitam os empreendimentos, apresentam soluções e oferecem respostas às demandas do negócio. As mudanças geram impacto direto na gestão empresarial, na melhoria de produtos e processos e na identificação de novos nichos de mercado para os seus produtos. O programa possui as seguintes etapas:

**Sensibilização** - momento em que a empresa tem contato com a proposta do Programa ALI.

**Adesão** - momento em que a empresa formaliza seu compromisso com o Programa ALI.

**Diagnóstico Empresarial** - preenchimento pelo ALI, junto ao empresário, do Diagnóstico Empresarial. O modelo de diagnóstico utilizado é o mesmo do MPE Brasil.

**Radar da inovação** - preenchimento pelo ALI, junto ao empresário, do Radar da Inovação.

**Devolutiva** - elaborada pelo ALI, a devolutiva é resultado da análise dos dados e evidências coletadas no Diagnóstico Empresarial e do Radar da Inovação.

**Matriz Fofa + Plano de Ação** - após a entrega da devolutiva, o ALI deverá elaborar a **Matriz Fofa e o Plano de ação juntamente com o empresário**. Este plano deverá conter no mínimo 5 (cinco) ações distintas.

**Início do Plano de Ação T0, T1, T2 e T3 e Monitoramento do Plano de Ação** - o empresário, acompanhado pelo ALI e supervisionado pelo sênior, acompanha a empresa na implantação das ações.

## Programa: EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA



**Educação Empreendedora a todos os níveis de ensino**

Estudantes podem desenvolver potencialidades empreendedoras por meio do Programa Nacional de Educação Empreendedora.

A sociedade contemporânea vem cada vez mais exigindo pessoas empreendedoras, autônomas, com competências múltiplas, que saibam trabalhar em equipe, que tenham capacidade de aprender e adaptar-se a situações novas e complexas, de enfrentar novos desafios e promover transformações.

Por causa dessa realidade, a Educação Empreendedora passou a ocupar uma posição estratégica no campo econômico e social no cenário brasileiro. É fundamental aprender sobre empreendedorismo.

Diante desse cenário, o Programa Nacional de Educação Empreendedora do SEBRAE tem o objetivo de ampliar, promover e disseminar a educação empreendedora nas instituições de ensino por meio da oferta de conteúdos de empreendedorismo nos currículos, com o propósito de consolidar a cultura empreendedora na educação.

O Programa trabalha soluções educacionais com professores e alunos em duas frentes principais: o desenvolvimento de competências empreendedoras e a possibilidade de inserção sustentada no mundo do trabalho.

No primeiro aspecto, ele destaca a valorização dos processos educacionais que estimulam o desenvolvimento do ser humano em todas as suas dimensões. O objetivo é incitar no estudante o desejo de buscar mudanças, reagir a elas, inclusive explorá-las como oportunidade de negócios. Assim, no presente e no futuro, ele pode contribuir com ideias para o mundo do trabalho e para o ambiente em que está inserido.

A segunda frente de ação aborda, com os participantes, a possibilidade do autoemprego. O mundo está em constante mudança e aprender a lidar com a impermanência das coisas na vida significa, também, fazer um contraponto com a necessidade de estabilidade que, muitas vezes, aponta para um emprego fixo.

### Programa NEGÓCIO A NEGÓCIO




O Negócio a Negócio é um **programa gratuito** de atendimento e orientação empresarial que oferece diagnósticos e recomendações para microempreendedores individuais e donos de microempresas. A ideia é auxiliar nas principais dificuldades que o empresário encontra no dia-a-dia da gestão de seu negócio.

Por meio do programa, um Agente de Orientação Empresarial realiza visitas na empresa e aplica um diagnóstico de gestão básica, que abrange questões de mercado, finanças e operação. Em seguida, sugere soluções para melhoria do seu negócio. É o empreendimento recebendo atendimento especializado do SEBRAE, com foco em gestão empresarial, de forma presencial, gratuita e continuada.

Esse atendimento individualizado é especialmente dedicado aos empreendedores que não buscam o SEBRAE e suas soluções, seja por dificuldade de acesso, falta de informação ou

por causa do excessivo compromisso com sua empresa, o que dificulta o deslocamento e o contato. Por isso, por meio do programa, o conhecimento acumulado e oferecido pelo SEBRAE chega a um grande número de empresários que, de outra forma, não teriam acesso à solução.

### **Programa SEBRAE MAIS**

	<p><b>Sebrae Mais: conquiste a evolução de seu negócio</b> Conjunto de soluções oferece a empresários que já consolidaram o básico do negócio a oportunidade de aprimorar sua atuação e sua competitividade.</p>
---	--

O Sebrae Mais oferece diversas soluções para empresas que buscam a evolução de seus negócios. Quando a empresa cresce, muitas vezes o dono não tem tempo para planejar o futuro da sua empresa, tem dificuldade em delegar tarefas, se sente sozinho, deseja trocar experiências com outros empresários e necessita de soluções práticas que podem ser aplicadas imediatamente no seu negócio.

Com o Sebrae Mais, o empresário tem a oportunidade de implantar modelos avançados de gestão empresarial, ampliar sua rede de contatos, implantar estratégias para estimular a inovação na sua empresa, analisar os aspectos fundamentais da gestão financeira e melhorar o processo de tomada de decisões gerenciais.

O programa é composto por conjunto de soluções que são aplicadas conforme as necessidades da empresa. O programa reúne diversas modalidades – consultoria individualizada por empresa, workshops, capacitação, palestras e encontros – direcionados para quem busca práticas mais avançadas de gestão.

As soluções que fazem parte do programa são:

- Estratégias empresariais
- Gestão da inovação - inovar para competir
- Plano de Marketing Avançado
- Gestão Financeira - do controle à decisão
- Encontros Empresariais
- Empretec
- Gestão da Qualidade
- Ferramentas de Gestão Avançada

### **Programa SEBRAETEC – Serviços de Inovação e Tecnologia**

	<p><b>Sebraetec: inovar no seu negócio pode ser fácil</b> Serviços especializados e customizados para implementar soluções em sete áreas de inovação.</p>
---	---

O Programa SebraeTec é uma forma fácil e rápida de levar a inovação para as empresas. Por meio de serviços customizados e especializados, o Sebratec promove o acesso de pequenos negócios a soluções em 7 áreas de conhecimento da inovação:

- Design
- Produtividade
- Propriedade intelectual
- Qualidade
- Inovação
- Sustentabilidade
- Tecnologia da Informação e Comunicação.

O programa aproxima os dois atores essenciais para a implementação da inovação: os pequenos negócios e os prestadores de serviços tecnológicos.

#### 3.4.4 Projetos de Atendimento

Os projetos de atendimento do SEBRAE RN estão distribuídos em carteiras, organizados por setores: agronegócio, comércio, indústria, serviços e territorial. Alguns desses projetos têm forma específica de avaliação, motivo pelo qual incorporam, nesta seção, seus indicadores de desempenho.

No ano de 2015 o desempenho financeiro, medido pela relação entre o previsto e realizado, e o desempenho físico, baseado na previsão e execução do número de empresas atendidas, estão resumidos nas seguintes tabelas:

**Quadro 10 – Desempenho das Carteiras de Projetos Financeiros (em R\$ 1.000,00):**

Setor	Previsto	Executado	% Execução
Agronegócios	10.571	9.899	93,60
Comércio	5.972	5.437	91,04
Indústria	4.947	4.046	81,99
Serviços	4.395	3.073	69,92
Territorial	19.704	15.383	78,07

Físico (quantidade de empresas):

**Quadro 11 – Desempenho das carteiras de projetos por quantidade de empresa**

Setor	Previsto	Executado	% Execução
Agronegócios	2.971	3.770	126,9
Comércio	1.830	2.815	153,8
Indústria	745	1.626	218,3
Serviços	1.063	1.190	111,9
Territorial	59.544	33.082	55,6

Total	66.153	41.884	
-------	--------	--------	--

São projetos executados pelo SEBRAE e parceiros, que atuam diretamente junto ao público-alvo, com o objetivo de produzir transformações relevantes de interesse desse público-alvo.

Os projetos de atendimento têm duas formas de abordagem: setorial e territorial. A escolha da abordagem está atrelada à estratégia a ser adotada para abordar o cliente, ou seja, como o público-alvo será trabalhado pelo SEBRAE. Como o atendimento é realizado a grupos sinérgicos de clientes, que possuem necessidades similares, são usados instrumentos de atendimento coletivos e/ou individuais.

Projetos de abordagem territorial são os que atendem a um público-alvo em determinado território/região com características próprias. São estruturados pelo SEBRAE e parceiros (quando houver) com foco na aplicação de instrumentos coletivos e/ou individuais com o objetivo de enfrentar os desafios de competitividade e sustentabilidade das empresas e empreendedores de determinado território.

Os projetos de atendimento setoriais ou territoriais do SEBRAE/RN estão distribuídos em carteiras, organizados por setores: agronegócio, comércio, indústria, serviços e territorial.

#### 3.4.4.1 Agronegócio

A carteira do Agronegócio atendeu no ano de 2015 a onze segmentos, conforme quadro:

**Quadro 12 – Carteira do Agronegócio**

R\$ mil

Segmento econômico	Despesa		
	Previsto	Execução	% execução
Agroecologia	265	268	101,1%
Apicultura	422	399	94,5%
Aquicultura e pesca	694	652	93,9%
Floricultura	206	207	100,4%
Fruticultura	1.246	1.132	90,5%
Horticultura	435	226	51,9%
Leite e derivados	3.429	3.360	97,9%
Mandiocultura	276	240	86,9%
Ovino e caprino	816	702	86,0%
Setorial agronegócios	2.781	2.713	97,5%
Total	10.571	9.899	93,6%

Fonte: SGE/SME

## **SETOR: AGRONEGÓCIO**

### **DADOS GERAIS**

**Quadro 13**

	DESCRIÇÃO
Tipo	Atendimento Setorial
Finalidade	Fortalecer o agronegócio potiguar, aumentando a competitividade, sustentabilidade e rentabilidade dos empreendimentos atendidos.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas e gerenciamento	UAGRO
Gerente da Unidade	José Ronil Rodrigues Fonseca
Unidades Executoras	UAGRO
Público-alvo	Potenciais empreendedores, empreendedores individuais, micro e pequenas empresas do agronegócio do Rio Grande do Norte.
Nº. de Beneficiários	2.275
Coordenador do setor	Mona Paula Santos da Nóbrega

### **RESULTADOS**

#### **INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**

#### **ORÇAMENTO PREVISTO X REALIZADO E VARIAÇÃO**

**Quadro 14**

AGRONEGÓCIO				
PROJETOS	VALORES EM R\$ mil			% EXECUTADO (3)/(2)
	PREVISTO ORIGINAL (1)	PREVISTO AJUSTADO (2)	EXECUTADO (3)	
Agronegócio do RN	661	661	631	95,4
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>661</b>	<b>661</b>	<b>631</b>	<b>95,4</b>

Fonte: SGE/SME

#### **INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**

## **METAS PREVISTAS X METAS REALIZADAS E VARIAÇÃO**

**Tabela 08**

<b>AGRONEGÓCIO</b>				
INSTRUMENTOS	INDICADORES	2014		
		PREVISTO	EXECUÇÃO	% EXECUTADO
Acesso a Eventos	Nº de feiras	01	0	0
	Nº de missões/caravanas	04	0	0
Consultorias	Nº de horas	1922	1.734	90,2
Cursos	Nº de Cursos	03	02	66,7
Informação	Nº de informações	1340	2075	154,9
Orientação Técnica	Nº de orientações	225	422	187,6
Palestras, Oficinas, Seminários ou Minicursos	Nº de Palestras, oficinas, seminários ou minicursos	84	81	96,42
Promoção de Eventos	Nº de feiras	01	01	100
	Nº de missões/caravanas	0	0	0

*Fonte: SGE/SME*

### **ANÁLISE/COMENTÁRIOS**

O projeto Agronegócio do RN atua com o objetivo de fortalecer o agronegócio potiguar, aumentando a competitividade, sustentabilidade e rentabilidade dos empreendimentos atendidos. No ano de 2015 atuamos no atendimento de demandas espontâneas com 45 empresas / potenciais empresários, desenvolvendo soluções de acordo com a necessidade dos clientes para demandas dos setores de suinocultura, horticultura e agroindústria. A disseminação da inovação e tecnologias também foi realizada através do suprimento dessas demandas com consultorias SEBRAEtec com 24 soluções específicas nas áreas de qualidade, sustentabilidade, design e certificação. Atuamos, ainda, na área de derivados de cana, atendendo seis produtores de cachaças da região com soluções para fomentar a comercialização e a qualidade desses produtos. O fomento ao empreendedorismo rural foi outra ação de grande relevância no projeto. Através da ação Espaço Empreendedor capacitamos mais de três mil pessoas entre potenciais empresários e produtores rurais, com mais de 70 palestras, oficinas e orientações técnicas. O projeto promoveu ainda três cursos do No Campo, através da capacitação de 72 produtores rurais na metodologia Negócio Certo Rural. Outro segmento trabalhado no Setorial foi o de avicultura, no qual atendemos 60 produtores rurais do Trairi, que exercem a atividade econômica de forma sustentável. A ação objetiva o apoio à produção de aves caipira e industrial nas comunidades rurais e melhora a qualidade de vida dos agricultores, ampliando a geração de emprego e de renda, viabilizando o desenvolvimento da região.

### **Caracterização do Setor**

O Agronegócio do RN atua com diversos setores do agronegócio, com foco nas demandas espontâneas dos setores não atendidos via projetos segmento e foco em avicultura e derivados de cana, além do fomento ao empreendedorismo rural.

Em relação ao setor de derivados de cana o Brasil possui capacidade instalada de produção de cachaça de aproximadamente 1,2 bilhão de litros anuais, porém se produz anualmente menos de 800 milhões de litros. No Estado do Rio Grande do Norte existem atualmente registradas no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA 11 empresas produtoras de cachaça, entre artesanais e industriais, com uma produção de 15 milhões de litros por ano, entretanto a produção artesanal responde por apenas 200 mil litros por safra. Existem ainda outros produtores em processo de registro e potenciais empresários interessados em investir no setor.

Por sua vez, o setor da avicultura vem contribuindo para a geração de renda na região do Trairi, valorizando as práticas agropecuárias e contribuindo para a gastronomia local, aliadas ao incentivo para a permanência do homem do campo das diversas comunidades rurais do município de Santa Cruz/RN. A Região do Trairi é considerada um Polo Avícola no Rio Grande do Norte, e essa atividade concentram o maior número de aviário no Estado por município, abrindo oportunidade para avicultura caipira junto aos agricultores familiares em áreas de assentamento rural.

### **GARGALOS E POTENCIALIDADES**

#### **Gargalos:**

- Estruturar espaço mais adequado em relação a banheiros e alimentação no espaço empreendedor na Festa do Boi.
- Vincular os temas das palestras e tamanho das salas de aula ao público das caravanas organizadas pelos projetos setor/segmento.
- Adequar o funcionamento do credenciamento do público ao espaço.
- Redimensionar o espaço para minimizar custos.
- Rever o processo de solicitação de patrocínio externo para o evento.
- Estimular, através de cursos e consultorias, boas práticas de produção de cachaças.
- Número restrito de consultores especialistas em derivados de cana, cachaça.
- Dificuldades de execução das turmas do NCR em relação a demandas, consultores e monitoramento.
- Disponibilidade de crédito para a avicultura industrial / caipira.
- O alto valor de investimento para os galpões da avicultura industrial.

#### **Potencialidades:**

- Aproximação dos produtores de cachaça do Estado ao MAPA, de modo a transformar esse agente fiscalizador em parceiro ativo na geração de informações e orientações sobre a legislação atual.
- Criação de uma cadeia produtiva da cachaça potiguar, reunindo no projeto elos da cadeia, como produtor, engarrafador, representante, distribuidor e lojistas, para assim elevar vendas e garantir a circulação do produto em nosso Estado, aumentando o número de empresas atendidas na ação cachaças potiguares.
- Fortalecer a marca do Espaço Empreendedor Rural como um espaço de referência ao produtor rural na atualização de conhecimento técnico e inovação do setor agropecuário do Estado, estimulando a vinda desse público ao evento.

- Elaboração de edital para seleção de expositores para o Espaço Empreendedor 2016, no intuito de selecionar produtores interessados em expor seus produtos e fomentar negócios durante a Festa do Boi, pagando pelo espaço.
- Integrar os produtores atendidos nas turmas do NCR às demais ações do projeto, atendendo esse público com outras soluções do próprio projeto.
- Realizar monitoramentos das turmas no NCR em busca de casos de sucesso, para divulgação.
- Demanda elevada de empresas interessadas em investir em inovação através das consultorias SEBRAEtec.
- O sistema de produção com empresa âncora (integração), garantindo a comercialização.
- Geração de emprego e renda, beneficiando diretamente mais de trinta propriedades rurais na Região do Trairi.
- Criação de oportunidades para a avicultura caipira junto aos restaurantes locais, devido ao Turismo Religioso.

### **ACÇÕES RELEVANTES**

#### **Espaço Empreendedor:**

Realização do Espaço Empreendedor Rural durante a 53ª Festa do Boi: O Espaço Empreendedor Rural apresentou o tema Agronegócio e o uso eficiente de recursos hídricos e energéticos, expondo ao público através da sua programação e atendimentos as informações, tecnologias e exemplos sobre manejo hídrico e fontes de energias renováveis para o campo. O grande objetivo de fomentar o empreendedorismo rural e disseminar conhecimento sobre agronegócio, água e energia foi atingido através do atendimento e capacitação a mais de 3,5 mil produtores rurais do Estado do Rio Grande do Norte. Esse público esteve no espaço através de 32 caravanas e obteve, gratuitamente, acesso aos atendimentos especializados nas áreas do agronegócio, através da realização de 7 oficinas, capacitando 125 pessoas e 68 palestras, capacitando mais de 3,2 mil pessoas. A feira teve 32 expositores, entre empresas e produtores rurais de todo o Estado. Geramos 1,9 mil informações e o volume comercializado foi cerca de R\$ 66 mil durante os 8 dias de feira.

#### **Negócio Certo Rural:**

Capacitamos 72 produtores rurais durante a execução de três turmas da metodologia NCR, através de 120 horas de instrutoria e 216 horas de consultorias, onde 36 propriedades elaboraram seus planos de negócios para análise da viabilidade de empreendimentos rurais nos municípios de Jaçanã, Cerro Corá e São Tomé.

#### **SEBRAEtec:**

Foram investidas 1.380 horas de consultorias no atendimento através de soluções de inovação e tecnologia em 24 pequenos negócios atendidos. As consultorias SEBRAEtec receberam demandas nas áreas de licenciamento ambiental, identidade visual, certificação de selos de qualidade, eficiência energética, design, qualidade de produtos e outros.

#### **Cachaças Potiguares:**

Na área de derivados de cana foram aplicadas 276 horas de consultoria para atendimento de 08 empreendimentos formais, dentre alambiques, engarrafadores e distribuidores de cachaça. Esses empresários foram atendidos através de consultorias em gestão, mapeamento de processos, prospecção comercial, plano de marketing e vendas e duas oficinas da carta da cachaça realizadas no Festival Gastronômico de Pipa e na Festa do Boi. Os 03 potenciais empresários interessados no setor receberam atendimento através dos diagnósticos aplicados em suas propriedades objetivando a elaboração de planos de viabilidade e orientação técnica sobre o setor de derivados de cana.

#### **Avicultura:**

Realização do “3º Fest Frango e o 3º Seminário de Avicultura”, com foco para a avicultura caipira e a gastronomia do frango. Foram investidas 474 horas de consultoria no atendimento de 60 avicultores.

#### **CONCLUSÃO**

O projeto Agronegócio do RN cumpriu com seu objetivo de fortalecer o agronegócio potiguar, aumentando a competitividade, sustentabilidade e rentabilidade dos empreendimentos atendidos através das diversas ações já mencionadas. Foi um total de 2.275 produtores atendidos durante o ano, que obtiveram capacitações, orientações técnicas e consultorias. É de suma importância que o projeto continue proporcionando aos empresários do agronegócio do Estado ações que contribuam com a sobrevivência e o sucesso dos seus empreendimentos rurais. O Espaço Empreendedor Rural teve um relevante papel na capacitação dos empresários do agronegócio, disseminando informações técnicas e inovação aos produtores rurais, de forma coletiva e gratuita, assim como o Negócio Certo Rural possibilitou o planejamento de novas propriedades rurais mais viáveis e organizadas, fomentando negócios rurais capazes de gerar renda e valor aos seus proprietários. A organização e o atendimento aos produtores de cachaças de alambique no Estado também foi fruto das intervenções realizadas durante 2015, inserindo na ação outros elos da cadeia com foco na distribuição e comercialização do produto. Em relação à avicultura, as ações viabilizadas pelo SEBRAE com apoio da Prefeitura Municipal de Santa Cruz e parcerias de instituições governamentais e privadas ao longo do período de 2015, buscaram consolidar a imagem da avicultura do Trairi no cenário estadual. O SEBRAE vem ao longo dos últimos anos trabalhando na gestão da cadeia produtiva da avicultura, de forma compartilhada com o Termo de Parceria na Avicultura com Prefeitura Municipal, Guaraves, BNB, EMATER e Governo do Estado, com vistas a dar maior visibilidade à avicultura industrial e caipira. Os avicultores da Região do Trairi vêm buscando junto à atividade uma oportunidade de crescimento das propriedades rurais, gerando emprego e melhorando a renda dos agricultores familiares envolvidos no projeto. As ações foram executadas de acordo com o planejamento, mas a dinâmica dos projetos desenvolvidos foi focada numa gestão em resultados, que busca a consolidação da avicultura como negócio. Tudo isso fez com que repensássemos a avicultura caipira, inserindo-a como opção para aproveitar o potencial das propriedades rurais, com o incentivo do Turismo Religioso e da gastronomia local.

#### **SETOR: APICULTURA**

## **DADOS GERAIS**

<b>Quadro 15</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Tipo	Atendimento
Finalidade	Aumentar a produção, produtividade e comercialização dos empreendimentos apícolas, com ênfase na melhoria dos processos produtivos, na qualidade e na agregação de valor, visando gerar ocupação e renda de forma solidária e sustentável para atender o mercado interno.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas e gerenciamento	Unidade de agronegócio – UAGRO
Gerente da Unidade	Jose Ronil Rodrigues Fonseca
Unidades Executoras	Sede e Escritório Regional do Oeste
Público-alvo	Empresários rurais, cooperativas/associações de produtores da cadeia produtiva do mel e integrantes da atividade: do beneficiamento da produção, dos derivados de produtos apícolas.
Nº. de empresas atendidas	294
Coordenador do setor	Lecy Carlos Gadelha Junior

Fonte: SGE/SME

## **RESULTADOS**

### **INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**

### **ORÇAMENTO PREVISTO X REALIZADO E VARIAÇÃO**

**Quadro 16**

<b>SETOR APICULTURA – 2015</b>				
PROJETOS	VALORES EM R\$ mil			% EXECUTADO (3)/(2)
	PREVISTO ORIGINAL (1)	PREVISTO AJUSTADO (2)	EXECUTADO (3)	
Apicultura Potiguar	239	239	223	92,8
APIS Jovem Empreendedor	183	183	176	96,1
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>422</b>	<b>422</b>	<b>399</b>	<b>94,3</b>

Fonte: SGE/SME

### **INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**

### **METAS PREVISTAS X METAS REALIZADAS E VARIAÇÃO**

**Quadro 17**

SETOR APICULTURA – 2015				
INSTRUMENTOS	INDICADORES	2015		
		PREVISTO	EXECUÇÃO	% EXECUTADO
Acesso a Eventos promovidos por Terceiros				
	Nº de Missões/caravanas	7	12	171,4%
Consultorias	Nº de horas	2.223	26.056	1.172%
Cursos	Nº de Cursos	22	17	77,2%
Informação	Nº de informações	0	51	-
Orientação Técnica	Nº de orientações	180	173	96,1%
Palestras, Oficinas, Seminários ou Minicursos	Nº de Palestras, oficinas, seminários ou minicursos	13	15	115,3%

Fonte: SGE/SME

## **ANÁLISE/COMENTÁRIOS**

Em decorrência dos 4 anos da estiagem que castiga o Rio Grande do Norte, a apicultura registrou perdas de até 80% em sua produção, tendo sido um dos setores do agronegócio mais prejudicados. Na tentativa de reverter o quadro e evitar estragos ainda maiores no próximo ano, como a mortalidade dos enxames e a desistência dos apicultores do setor, foram ministrados cursos/consultorias para organização dos apiários e confecção de cera, tendo como objetivo preparar os produtores para a estação chuvosa, tendo sido oferecidas consultorias para a convivência com a seca. Também foi trabalhada a diversificação dos produtos da colmeia, tais como a apitoxina (veneno da abelha), com a criação de dois polos de produção, um na região do Mato Grande e outro no Oeste (Caraubas-RN), além de pólen e própolis, dando a oportunidade de renda em um período de baixa precipitação pluviométrica. Portanto, a apicultura no semiárido mostra-se como uma opção extremamente viável dentro da agricultura familiar, haja vista termos áreas para o cultivo, condições naturais favoráveis, além de proporcionar aos apicultores a geração de renda, desde que eles façam os manejos corretos e alimentem os enxames, como forma de preservá-los até a quadra chuvosa, culminando num desenvolvimento socioeconômico sustentável.

O Rio Grande do Norte, inserido no semiárido, apresenta condições favoráveis para o desenvolvimento da apicultura, tanto que conta com mais de 9 mil apicultores. Só cadastrados no SEBRAE/RN há mais de 5.000, e aproximadamente 100 mil colmeias, 15 casas de mel com registro e cerca de 180 sem registro, com apicultores carentes de assistência técnica.

Como forma de continuação e sucessão rural foi desenvolvida ações para jovens interessados na atividade da apicultura, filhos ou não de apicultores, residentes ou não em zonas rurais, como incentivo à renovação do setor apícola.

## **GARGALOS E POTENCIALIDADES**

### **Gargalos**

- Fenômenos climáticos
- Burocracia na certificação
- Acesso ao crédito

- Inexistência de investidores
- Entrepósitos
- Casas de mel padronizadas
- Política de preço
- Atravessador
- Queimadas
- Continuidade familiar - Jovens sem interesse na atividade
- Inexistência de parceiros estratégicos

#### **Potencialidades**

- Compras governamentais
- Mercado consumidor
- Diversificação dos produtos da colmeia

#### **ACÕES RELEVANTES**

Foram certificadas e registradas, a nível estadual, dentro do projeto, 15 unidades de extração de produtos apícolas, uma com registro SIM (Município de Mossoró) e uma unidade de beneficiamento do pólen na região do Mato Grande, como forma de agregação de valor e entrada no mercado interno. Estão em operação os polos de extração de apitoxina nos municípios de Caraúbas-RN, no Oeste, e Ceará Mirim, no Mato Grande, sendo esta uma forma de diversificação dos produtos da colmeia, gerando renda em tempos de baixa pluviosidade. Foi criado um guia de implantação, registro e operação de entrepostos e unidades de extração de produtos apícolas no Rio Grande do Norte, como forma de nortear os empreendimentos.

#### **CONCLUSÃO**

O SEBRAE/RN vem atuando com intuito de fortalecer a cadeia do mel no Estado através de seus diversos programas e projetos, desenvolvendo ações de melhoria, buscando atender aos pequenos empresários rurais ligados ao setor apícola. Com a promoção de eventos de capacitação o SEBRAE busca novos mercados mantendo articulação com vista à conquista de novas parcerias, com as Universidades desenvolvendo pesquisas na área de comportamento higiênico, melhoramento genético e desenvolvimento de novos produtos. Em contrapartida o governo do Estado tem destinado recursos para construção / adequação de casas de mel e aquisição de equipamentos através do programa RN Sustentável, e o Governo Federal, através do Programa de Aquisição de Alimentos, dentre outros parceiros.

A continuidade deste trabalho objetiva, ainda, a geração de oportunidades de novos negócios, sendo trabalhada a gestão das Casas de Mel com elo ao Entrepósito de Mel e Cera, e a implantação do Programa de Alimentos Seguros – PAS MEL. Tudo é feito no sentido de mostrar oportunidades, atrair investimentos, fomentar a relação entre empresários e induzir a formação de parcerias.

É importante ressaltar que o Rio Grande do Norte continua em evolução no setor apícola e há evidente eficiência no tocante a parcerias entre o SEBRAE, IDIARN, MAPA e demais parceiros, onde a adoção de um modelo padrão de Unidade sugerido para os projetos otimizou a aprovação dos mesmos. Detalhes técnicos, porém, que cabem aos projetistas como material de acabamento, localização de pias, proteção de lâmpadas, tipos de ralos, dentre outros,

atrasaram o processo de certificação, bem como a falta de conhecimento dos responsáveis pelas associações/cooperativas da documentação junto aos órgãos. Mesmo com essas dificuldades e a falta de chuvas por um período prolongado se conseguiu registrar Unidades de Extração de Produtos Apícolas e gerar renda através da diversificação dos produtos da colmeia, tais como: mel, pólen, própolis, apitoxina etc.

## **SETOR: AQUICULTURA E PESCA**

### **DADOS GERAIS**

**Quadro 18**

	DESCRIÇÃO
Tipo	Atendimento
Finalidade	Aumentar a produção e produtividade e comercialização do pescado no RN, promovendo o desenvolvimento, competitividade e sustentabilidade dos empreendimentos ligados à cadeia da aquicultura, através do fomento à inovação, ao empreendedorismo, à difusão das tecnologias de produção, gestão e boas práticas.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas e gerenciamento	UAGRO
Gerente da Unidade	José Ronil Rodrigues Fonseca
Unidades Executoras	Unidade de Agronegócios
Público-alvo	Piscicultores, carcinicultores e maricultores organizados ou não em associações, cooperativas e outras formas associativas no Rio Grande do Norte
Nº. de Beneficiários	245
Nº. de Pessoas Físicas	80
Coordenador do setor	Renato Augusto Gouveia de Carvalho Marcelo de Oliveira Medeiros

Fonte: SGE/SME

### **RESULTADOS**

#### **INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:** **ORÇAMENTO PREVISTO X REALIZADO E VARIAÇÃO**

**Quadro 19**

SETOR		
PROJETOS	VALORES EM R\$ mil	%

	PREVISTO ORIGINAL (1)	PREVISTO AJUSTADO (2)	EXECUTADO (3)	EXECUTADO (3)/(2)
Maricultura Litorânea	482	482	488	101,2%
Piscicultura nos Territórios da Cidadania Sertão do Apodi, Alto Oeste e Seridó	212	212	164	77,3%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>694</b>	<b>694</b>	<b>652</b>	<b>93,9</b>

Fonte: SGE/SME

**INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**  
**METAS PREVISTAS X METAS REALIZADAS E VARIAÇÃO**

**Quadro 20**

SETOR				
INSTRUMENTOS	INDICADORES	2015		
		PREVISTO	EXECUÇÃO	% EXECUTADO
Acesso a Eventos	Nº de missões/caravanas	1	1	100,0%
Consultorias	Nº de horas	4.955	20.231	408,2%
Cursos	Nº de Cursos (Presencial + à Distância)	13	13	100%
Informação	Nº de informações	600	601	100,1%
Orientação Técnica	Nº de orientações	220	221	100,1%
Palestras, Oficinas, Seminários ou Mini- Cursos	Nº de Palestras, oficinas, seminários ou mini-cursos	39	21	54%
Promoção de Eventos	Nº de Expositores	02	02	100,0%
	Nº de feiras	1	1	100,0%
	Nº de missões/caravanas	04	04	100,0%

Fonte: SGE/SME

**ANÁLISE/COMENTÁRIOS**

**Caracterização do Setor**

O Rio Grande do Norte, tradicionalmente, é pioneiro no cultivo de camarão marinho, e liderou por vários anos, até 2009, a produção brasileira desse crustáceo. Em 2011, com 361 unidades de produção, área em operação de 6.540ha e produção anual de 17.825 ton, ocupou o segundo lugar no ranking dos estados produtores, participando com 25% da produção nacional em 2011. A atividade se apresenta com o mercado interno aquecido, onde a maior parte do camarão produzido é absorvida por bares, restaurantes, hotéis, supermercados e feiras livres. Seus produtos com valor agregado vêm crescendo substancialmente nos últimos anos, pois se

trata de um alimento saboroso, saudável, rico em vitaminas (D, B12) e baixo teor de gordura. O setor se caracteriza por forte participação dos micro (até 05ha) e pequenos carcinicultores (até 10ha) que representam 67% dos empreendedores e 15,1% do que é produzido no Estado (ABCC, 2011).

O setor vem passando por diversas dificuldades de ordem sanitária, com o aparecimento de várias enfermidades, e consequentemente econômica, pois com a alta taxa de mortalidade apresentadas nos últimos ciclos os produtores passaram a ter dificuldades de cumprir com seus compromissos financeiros de empréstimos às instituições financeiras de crédito, chegando ao ponto de o BNB, em 2014, fechar o crédito ao setor.

A tabela abaixo representa a distribuição e dimensão da carcinicultura estadual, mas os territórios que compreendem essa distribuição se resumem basicamente a quatro: Litoral Sul, Mato Grande, Assú/Mossoró e Sertão Central Cabugi e Litoral Norte.

**Quadro 21 - Dimensão e Caracterização da Carcinicultura Estadual**

CATEGORIAS	LEVANTAMENTO 2011		
	Nº de Produtores	Área (ha)	Produção (Ton)
Micro	168	322	1.075
Pequeno	76	565	1.611
Médio	89	1.846	4.790
Grande	28	3.807	10.350
<b>TOTAL</b>	<b>361</b>	<b>6.540</b>	<b>17.825</b>

*Fonte: ABCC, 2011.*

Assim como a carcinicultura, a ostreicultura tem se revelado uma das atividades mais importantes para o desenvolvimento da agricultura familiar em algumas comunidades do país, e neste contexto os grupos de produtores de RN também se encontram incluídos. Entretanto, fazem-se necessárias ações que possam abranger a todos os campos de atuações desta cultura.

O setor está em expansão com o interesse da comunidade, que devido à escassez da pesca artesanal tem buscado no cultivo de ostra uma nova alternativa de renda. Existem comunidades interessadas no cultivo de ostras, uma vez que os bancos naturais estão em declínio. Há ostreicultores comercializando ostras nas praias e alguns carcinicultores iniciaram o experimento de cultivar ostras nos viveiros de camarão (policultivo), com resultados positivos.

A demanda pela tilápia e seus produtos com valor agregado vem crescendo substancialmente nos últimos anos. A tilápia é um alimento de alto valor proteico, baixo teor de gordura, carne branca, saudável e saboroso.

Para que a piscicultura seja iniciada há a necessidade de que o empreendedor conheça os critérios e condicionantes para sua implantação e regularização junto às instituições de fiscalização e controle ambiental, de fomento e de crédito.

Os requisitos básicos relacionados aos recursos naturais estão diretamente ligados ao local e aos recursos hídricos, enquanto que aqueles ligados ao meio ambiente se referem à legalização e à preservação ambiental. Quanto aos recursos físicos, eles se ligam diretamente às estruturas e condições operacionais existentes na propriedade.

## **GARGALOS E POTENCIALIDADES NA CARCINICULTURA E OSTREICULTURA:**

O grande gargalo na produção de camarão do Rio Grande do Norte é, sem dúvida, a ocorrência de enfermidades como a Mancha Branca - WSSV e Mionecrose Infecciosa Viral – IMNV. O produtor tem dificuldade em se manter regularizado junto aos órgãos ambientais, mais precisamente no que diz respeito ao cumprimento das exigências da licença emitida pelo órgão licenciador – IDEMA. Há falta de crédito para investimentos e custeio, ocasionado principalmente pela instabilidade que afeta o setor.

Um grande potencial para o desenvolvimento da carcinicultura no RN é a introdução do sistema de alta produção em sistemas intensivos, com segurança biológica e em locais longe das zonas de alta infestação que hoje sofrem com esse problema.

Assim como na carcinicultura, na ostreicultura a dificuldade na legalização ambiental é um gargalo para o desenvolvimento da atividade. A dependência de obtenção de sementes através do extrativismo também limita o aumento da produção.

Com a instalação de um laboratório de produção de sementes de ostra, a ostreicultura do RN terá chances de alavancar a sua produção e transformar os extrativistas em produtores, proporcionando o resgate da área impactada pela pesca indiscriminada do molusco, tornando-a passível de reutilização, de forma sustentável e ambientalmente correta.

## **GARGALOS NA PISCICULTURA:**

Dificuldade para o licenciamento ambiental para uso das águas públicas de domínio do Estado e União.

- Deficiência nos órgãos ambientais responsáveis pela outorga de água de domínio do Estado e União para implementação de projetos piscícolas.
- Não implementação do Serviço de Inspeção Municipal na maioria dos municípios do RN.
- Deficiência de profissionais de assistência técnica e extensão rural em órgãos públicos com habilidades específicas para piscicultura.
- A informalidade na produção regional.
- Falta de integração do setor produtivo.
- Pouca cultura do consumo de pescado no RN.
- Lançamento de efluentes pela maioria dos piscicultores em desconformidade à legislação ambiental, poluindo o meio ambiente (rios, lagoas, açudes, barragens, mangues etc.).
- Implantação de projetos piscícolas em áreas com impedimento, conforme a legislação ambiental (mangues, áreas de reserva legal, de preservação permanente etc.).

## **POTENCIALIDADES QUANTO AO CULTIVO DE TILÁPIA:**

- Possui elevada capacidade de adaptação.
- Suporta bem situações ambientais adversas.
- Possui alta conversão alimentar.
- Possui grande resistência ao manuseio.

- Grande potencial para comercialização.
- Elevada relação custo\benefício produtivo.
- Existência de Instituições de ensino e pesquisa em Aquicultura e Pesca no RN: UFRSA, IFRN, EMPARN, dentre outras.
- Projeto RN Sustentável com recursos para a Piscicultura.
- Maior conhecimento da atividade por parte dos produtores rurais.
- Inserção do peixe no cardápio escolar do Estado e de alguns municípios do RN.
- Compras governamentais: Compra Direta, Programa de Aquisição de Alimentos com Distribuição Simultânea (Ex: EMATER, CONAB, etc.).
- Estações de alevinagens públicas e privadas no RN e Estados vizinhos.

### **ACÇÕES RELEVANTES**

Através da Carteira Aquicultura e Pesca, o SEBRAE investiu em capacitações e na organização da cadeia produtiva do setor no Rio Grande do Norte. Algumas ações podem ser destacadas, como:

#### **Na Carcinicultura:**

- Elaboração de processos de renovação de licença e alteração de dispensas de licença.
- Elaboração de Cadastros Técnicos Federais – CTF.
- Elaboração de cadastro no MPA, para obtenção do Registro de Aquicultor – RGP.
- Monitoramentos ambientais.
- Acompanhamento do processo produtivo: povoamento, engorda e despesca, com orientações sobre as melhores alternativas de manejo, visando principalmente conviver com a doença Mancha Branca, redução dos custos e acompanhamento do crescimento através biometrias realizadas durante as visitas quinzenais.
- Fundação da APASQUIL – Associação dos Pequenos Carcinicultores da Lagoa de Guaraíras.

#### **Na Ostreicultura:**

- Desenvolvimento e padronização dos sistemas de cultivos de ostras, possibilitando a produção de forma economicamente sustentável e ambientalmente correta.
- Viabilização da produção de sementes de ostras através da produção em laboratório e a construção e colocação dos coletores nos sementeiros.
- Criação de uma nova alternativa de ocupação e renda para os criadores de camarão.

#### **Na Piscicultura:**

- Cursos: Piscicultura em Tanques Escavados, em Apodi, Touros e Canguaretama.
- Missão Agrotech e Caravanas no Sítio Carpina, em Apodi.
- Oficinas: Criação de Tilápias em Tanques Escavados, em Touros, Apodi e Canguaretama.
- Palestras: Criação de tilápia integrada com outras atividades agropecuárias; O papel da prefeitura no apoio à piscicultura; e Criação de peixes em tanques escavados.

Municípios: Apodi, Touros, Canguaretama e Santa Cruz e Garanhuns-PE (em parceria com o SEBRAE PE)

- Realização do seminário de piscicultura em Apodi.
- Espaço Empreendedor Rural/Festa do Boi 2015/Parnamirim-RN

01 Caravana – Espaço Empreendedor Rural.

01 Oficina – Criação de tilápias em tanques escavados.

01 Palestra – Sistema Integrado de produção de tilápia com agropecuária.

01 Palestra – Criação de tilápia em tanques escavados.

01 Palestra – Atuação do SEBRAE na piscicultura do Rio Grande do Norte.

01 Palestra – Licenciamento Ambiental para Piscicultura.

## **CONCLUSÃO**

O Rio Grande do Norte dispõe de excelentes condições para a implantação de sistemas produtivos na aquicultura. No entanto, a carcinicultura necessita de uma atenção especial no que tange às enfermidades que afetam a atividade, que atualmente é a maior causa da decadência da produção. Práticas de convivência com as doenças estão sendo implantadas e novas tecnologias sendo desenvolvidas. Na ostreicultura, o laboratório de produção de sementes de ostra beneficiará muitos produtores, visto que a aquisição de sementes é um grande gargalo nessa atividade.

A criação de tilápia, quando integrada a outras atividades agropecuárias, trará benefícios ao produtor rural em razão do reaproveitamento de água, otimização de energia elétrica, insumos e mão de obra, diversificando as fontes de renda na propriedade. A água dos tanques, fertilizada em razão do manejo de cultivo dos peixes, poderá ser destinada a irrigação de pastagens, pomares, hortaliças etc.

Mediante o exposto, há sim a possibilidade de se integrar o desenvolvimento econômico, com responsabilidade social e respeito ao meio ambiente, em prol da atual e das futuras gerações.

## **SETOR: FRUTICULTURA**

### **DADOS GERAIS**

Quadro 22

	DESCRIÇÃO
Tipo	Finalístico
Finalidade	Manter e ampliar mercados interno e externo, visando o desenvolvimento da fruticultura e da agroindústria de processamento de frutas e castanha de caju do Rio Grande do Norte, de forma racional, tecnificada e sustentável, melhorando a competitividade e elevando a geração de renda dos produtores e empreendedores, a partir de ações de gestão, inovação, tecnológica, acesso a mercados e fortalecimento da cultura associativa.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas e gerenciamento	UAGRO
Gerente da Unidade	José Ronil Rodrigues Fonseca

Unidades Executoras	Escritório Regional do Médio Oeste
Público-alvo	Micro e pequenos fruticultores, agroindústrias de processamento de frutas e de amêndoa de castanha de caju, organizados individualmente ou em associações e/ou cooperativas, localizados nas Regiões Oeste, Central e Zona da Mata do Rio Grande do Norte (Produtores rurais e Potenciais empresários).
Nº de Beneficiários	1.156
Coordenador do setor	Franco Marinho Ramos

Fonte: SGE/SME

## **RESULTADOS**

### **INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**

### **ORÇAMENTO PREVISTO X REALIZADO E VARIAÇÃO**

Quadro 23

FRUTICULTURA – 2015				
Projetos	VALORES EM R\$ mil			% EXECUTADO (3)/(2)
	PREVISTO ORIGINAL (1)	PREVISTO AJUSTADO (2)	EXECUTADO (3)	
Fruticultura e Agroindústria Potiguar	876	1.246	1.132	90,85%
<b>TOTAL</b>	<b>876</b>	<b>1.246</b>	<b>1.132</b>	<b>90,85%</b>

Fonte: SGE/SME

### **INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**

### **METAS PREVISTAS X METAS REALIZADAS E VARIAÇÃO**

Quadro 24

SETOR FRUTICULTURA – 2015				
INSTRUMENTOS	INDICADOR	PREVISTO AJUSTADO PARA 2015	EXECUÇÃO TOTAL ATÉ DEZ	% EXEC. DE 2015
CONSULTORIA	Número de horas	7.392	4.695	63,5%
CURSO	Número de Cursos	9	11	122,2%
INFORMAÇÃO	Número de informações	125	163	130,4%
MISSÃO E CARAVANA	Nº de Missões/Caravanas para eventos de Terceiros	3	3	100,0%
	Nº de missões/caravanas para eventos do SEBRAE	5	10	200,0%
OFICINA	Nº de Oficinas	8	16	200,0%

ORIENTAÇÃO TÉCNICA	Número de orientações	380	1.011	266%
PALESTRA	Nº de Palestras	11	9	81,1%
SEMINÁRIO	Nº de Seminário	0	3	-

Fonte: SGE/SME

**Observações:** -Nº de horas consultorias abaixo do previsto em função do cancelamento da consultoria de gestão no DIBA, adiado para o próximo ano;

## **ANÁLISE/COMENTÁRIOS**

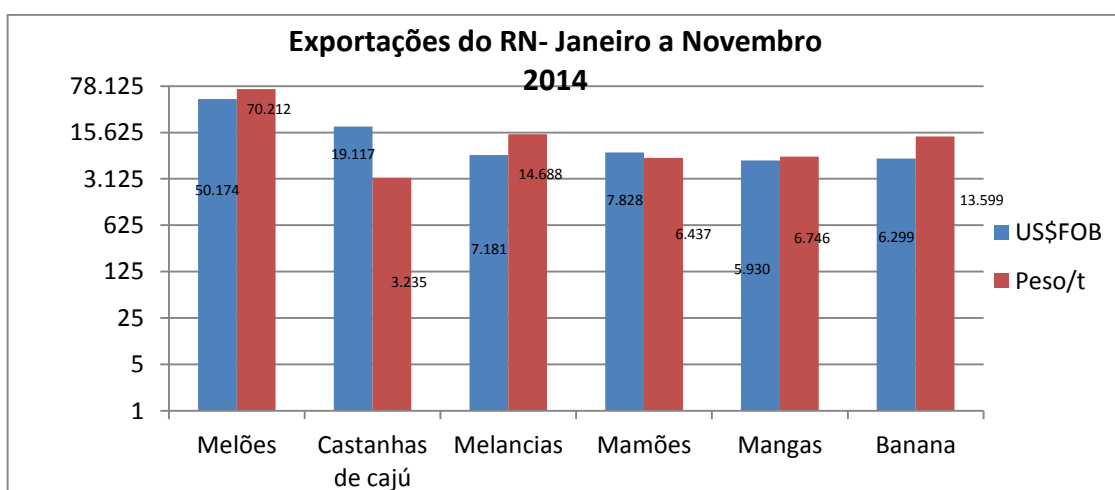
### **Caracterização do Setor**

A conjunção de componentes como terras férteis, água, energia e sol praticamente o ano todo, em clima semiárido, dá ao Rio Grande do Norte condições excepcionais para o desenvolvimento da fruticultura tropical e, conseqüentemente, a agroindustrialização da produção de frutas.

Aliada aos fatores naturais, o Estado apresenta outros diferenciais: área livre da cucurbitácea (mosca das frutas); Indicação Geográfica Mossoró, para o melão; proximidade de grandes centros consumidores; logística para escoamento da produção, através de estradas, portos em Natal/RN e Fortaleza/CE, Aeroporto Internacional Aluizio Alves, em São Gonçalo do Amarante; realização de eventos de promoção e comercialização, (EXPOFRUIT, Festa do Boi e FICRO); universidades e institutos técnicos (UFERSA, UERN, IFRN e UNP); empresa de pesquisa com atuação na região (EMBRAPA e EMPARN); CETAPIS – Centro Tecnológico de Apicultura e Meliponicultura do RN; Incubadora do Agronegócio e Tecnologia de Mossoró – IAGRAM.

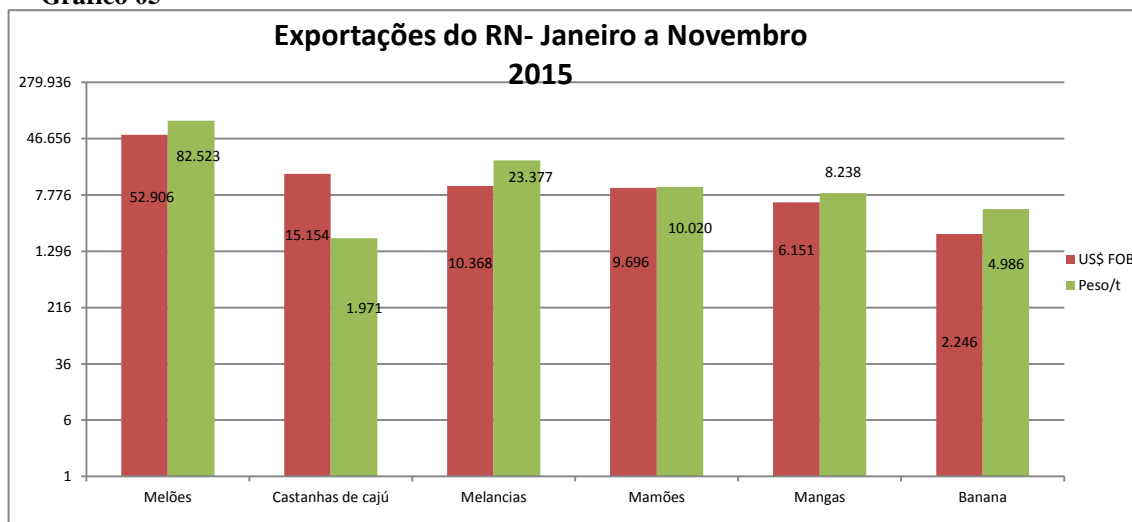
O quadro abaixo demonstra as principais frutas exportadas, considerando amêndoa de castanha de caju, produzidas do Rio Grande do Norte.

**Gráfico 04**



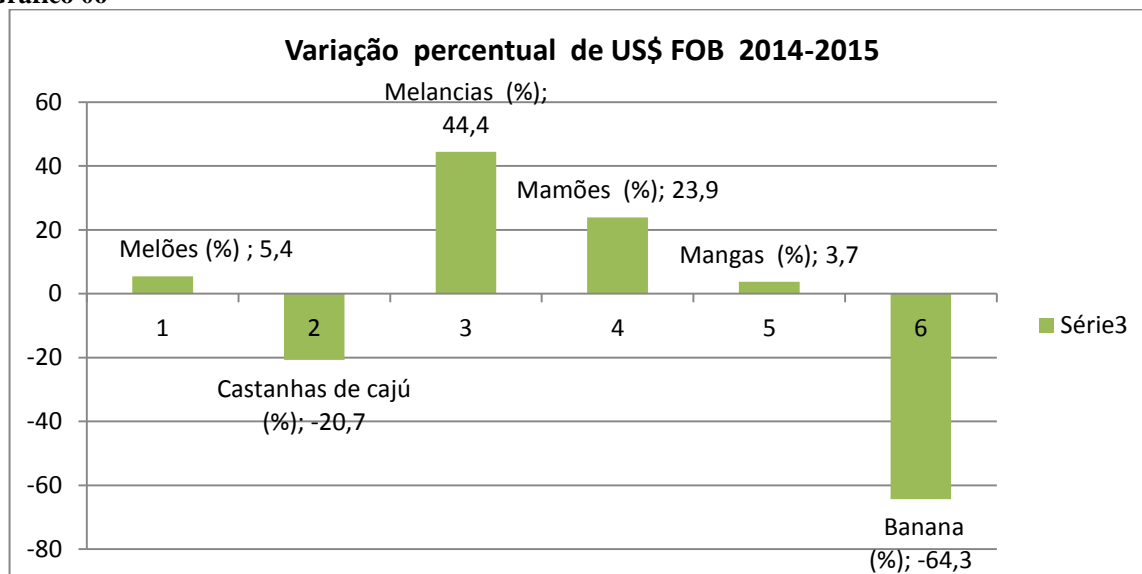
Fonte: FIERN/CIN

**Gráfico 05**



Fonte: FIERN/CIN

**Gráfico 06**



Fonte: FIERN/CIN

Com relação às exportações, o ano foi considerado muito bom pelos produtores, com destaque para melancia e mamão. Os preços praticados e o volume exportado atenderam as expectativas do setor produtivo, considerando um aumento do consumo na Europa, em função do crescimento médio dos países e pelo câmbio favorável às exportações. A exportação de amêndoa de castanha de caju teve uma queda considerável, haja vista a diminuição da oferta da castanha in natura, consequência da estiagem prolongada, que diminuiu a produção de caju. A banana teve redução significativa em função da diminuição das atividades de uma grande empresa produtora exportadora.

O Médio Oeste apresenta condições edafoclimáticas extremamente favoráveis para o desenvolvimento das atividades agropecuárias, destacando-se a apicultura, fruticultura tropical (irrigada e sequeiro), ovino e caprinocultura, pecuária de leite, piscicultura, rizicultura etc., bem como a agroindustrialização dessa produção. Apresenta uma exemplar distribuição agrária, onde prevalecem as pequenas propriedades familiares.

Grande destaque para o desenvolvimento do Médio Oeste é a Barragem de Santa Cruz do Apodi. O sítio barrável está localizado sobre o rio Apodi, na Bacia do Apodi-Mossoró, no boqueirão denominado Santa Cruz, no município de Apodi/RN. Além de abastecer vários municípios da região Médio Oeste e Alto Oeste, tem como finalidade irrigar 9.236 há na chapada do Apodi no perímetro denominado Projeto de Irrigação Santa Cruz do Apodi. A área total do projeto é de 26.372 ha, sendo que os 17.136 há restantes serão aproveitados após a implantação do Projeto de Transposição de Bacias do Rio São Francisco.

Relação dos municípios do Médio Oeste e seus respectivos reservatórios, com a capacidade máxima de estocagem de água.

**Quadro 25 - Capacidade Hídrica Total de reservatórios e capacidade hídrica - 2007.**

MUNICÍPIOS	RESERVATÓRIOS	CAPACIDADE
Apodi	Santa Cruz do Apodí	599.712.000 m³
Caraúbas	Apanha Peixe	10.000.000 m³
Olho D'Água dos Borges	Brejo	6.450.554 m³
Upanema	Umarí	292.813.650 m³
Campo Grande	Morcego	7.900.000 m³
Paraú	Beldroega	11.366.320 m³
Patú	Tourão	7.985.240 m³
Rodolfo Fernandes	Passagem	1.034.580 m³
Severiano Melo	Malhada Vermelha	8.944.500 m³
<b>TOTAL</b>		<b>946.206.853,00 M³</b>

*Fonte: Adaptado de SEMARH, 2007.*

Empresas estão se instalando para a exploração da fruticultura irrigada na Região do Médio Oeste, em destaque a Agrícola Famosa, que já produz 350 hectares de melão e melancia, gerando cerca de 350 empregos diretos no município de Apodi e a WG Agrícola, no município de Caraúbas, com 300 hectares irrigados de melão, melancia e mamão, gerando 250 empregos diretos.

## **GARGALOS, POTENCIALIDADES e DESAFIOS**

### **Gargalos**

- Escassez de recursos hídricos no Estado, pela estiagem prolongada.
- Escassez de mão de obra e custo trabalhista elevado.
- Horário reduzido da tarifa do irrigante.
- Excesso de certificações e normas.
- Deficiência logística portuária e aérea para exportação.
- Estradas principais e vicinais deficitárias.
- Pomar de cajueiro com mais de 50 anos.
- Diminuição na oferta de frutas e castanha do caju para processamento.

- Dificuldades para pagamento de contrapartidas dos projetos.
- Exigências comerciais (no varejo) para produtos processados das pequenas indústrias.

### **Potencialidades**

- Projeto RN Sustentável.
- Programas Governamentais de Alimentação Escolar (PNAE e PAA).
- Localização geográfica favorável pela proximidade a grandes centros consumidores (Natal, Fortaleza, Recife), também à logística para exportação (Portos em Natal, Fortaleza e Recife) e aeroporto internacional em São Gonçalo do Amarante.
- IG do melão de Mossoró.
- Implantação de novas culturas (pera, maçã e uva) e tecnologias para a diversificação de culturas (goiaba, limão, cajarana, pinha, maracujá, açaí).
- Existência de Centros de Excelência (UFERSA, SENAI e IFRN) e incubadoras (CITECS, IAGRAM) e empresas Junior (Pillares).
- Condições edafoclimáticas (clima e solo) propícias para a produção de fruteiras irrigadas.
- Número de produtores de frutas, sequeiro e irrigado.
- Recursos hídricos no Médio Oeste (Apodi, Felipe Guerra).
- Dólar com cotação favorável à exportação.

### **Desafios**

- Diversificação de culturas; aumento de produção; ganhos de produtividade e agregação de valor no processo produtivo.
- Renovação dos pomares de cajueiro; Revitalização da cajucultura no Estado.
- Adequação das agroindústrias de processamento de frutas (polpas e doces).
- Inovação tecnológica (eficiência produtiva; diminuição de mão-de-obra).
- Consolidar a Indicação Geográfica (IG) Mossoró, para o melão.
- Ampliar a capacidade de GESTÃO produtiva e de comercialização, fortalecendo a cooperação.
- Conquista de novas fronteiras/Abertura de mercados (Nacional e internacional).

### **ACÕES RELEVANTES**

#### **Agenda de desenvolvimento da cajucultura potiguar:**

Documento que servirá como base para que sejam traçadas as estratégias do setor, uma vez que as sugestões partirão dos produtores, principais integrantes do sistema agroindustrial da cajucultura, através dos representantes das principais associações e cooperativas de produtores de caju no Estado.

#### **Projeto de revitalização da cajucultura da serra do mel:**

Atendendo inicialmente 320 produtores, em parceria com a Prefeitura da Serra do Mel, Governo do Estado do RN, através da Secretaria de Agricultura, Pecuária e da Pesca (SAPE), Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural do Rio Grande do Norte (EMATER), Empresa de Pesquisa Agropecuária do RN (EMPARN) e RN Sustentável; Universidade

Federal Rural do Semi Árido (UFERSA); Universidade Estadual do RN (UERN); Banco do Nordeste (BNB) e COOPERCAJU.

#### **Consultoria tecnológica da produção de caju na serra de Santana:**

Beneficiando diretamente 35 produtores.

#### **Implantação de vinhedos para suco:**

Em pequenos produtores da região de Apodi e Mossoró, a área plantada de ¼ de ha por produtor, para proporcionar uma alternativa de renda melhor com base familiar, com boa expectativa a partir de um ano e meio, e duas colheitas/ano. Foi introduzido o conceito geral de viticultura e sua importância social por meio do aumento e consolidação de renda, preparo e consolidação de mão de obra para um tipo de exploração agrícola ainda pouco conhecido, mas que começa a tomar corpo na região.

#### **Consultoria em Eficiência Energética e Tecnológica no distrito de irrigação Baixo Açú:**

Beneficiando 150 produtores, com foco na eficiência energética, eficiência de irrigação, nutrição da planta, produtividade e qualidade das frutas.

#### **Consultoria tecnológica Boas Práticas Agrícolas (BPA) e Gestão Ambiental:**

A empresa Podoi Sociedade Agrícola – Touros, obteve melhoria na produção de 25 ha de abacaxi, com maior qualidade e maior produtividade, está com aumento de 20%, tendo em vista a maior quantidade de frutos tipo A instalação de 10 ha de abacaxi irrigado por gotejamento totalmente automatizado, manejo de fertirrigação e boas práticas de produção. Paulo Teixeira – Assu, redimensionamento, manejo e boas de cultivo em 20 ha de Manga Tommy, melhoria no sistema de micro aspersão e adoção de cronograma de irrigação, pelo que se espera dobrar a produtividade da cultura.

Em Mossoró, 25 produtores de melão, melancia, mamão e banana, com área de 325 ha. com potencial para plantio, melhorando a qualidade e a produtividade das culturas trabalhadas.

#### **Encontro Internacional de Negócios do Nordeste (XXI EINNE):**

Através de negociações iniciadas no Encontro Internacional de Negócios do Nordeste, realizado em Natal, o grupo de 09 produtores da empresa SWEETFRUIT conquistou um novo mercado, São Paulo. Já foram enviadas 78,62 toneladas, gerando uma receita de R\$ 101.844,00. A expectativa é de comercializar mais 2.620 toneladas até dezembro de 2016.

#### **Certificação Orgânica:**

Obtida pela empresa JJ Fruticultura, no município de Carnaubais, proporcionando a comercialização de manga e banana com agregação de valor.

#### **Consultoria para a adequação das agroindústrias de polpas do Médio Oeste:**

Atende 10 pequenas agroindústrias de polpas de frutas, em parceria com NEDET / CNPq / UERN / MDA. Tem o objetivo de registrar os produtos (popas de frutas) e o estabelecimento junto ao MAPA; Capacitação dos colaboradores em segurança dos alimentos; Elaboração de Manual de Boas Práticas e Procedimentos Operacionais Padronizados; Elaboração dos

Procedimentos Operacionais Padronizados – POP’s; Elaboração das Instruções Técnicas – IT’s.

### **Realização de 19 oficinas No Campo:**

Efetuada nos municípios de Upanema, Mossoró e Serra do Mel.

## **CONCLUSÃO**

O projeto Fruticultura e Agroindústria Potiguar, com vigência de 2014 a 2017, desenvolvido pelo SEBRAE/RN e parceiros, tem como foco principal ações que venham a fortalecer a atividade produtiva de forma associativa, introduzindo conceitos das Boas Práticas Agrícolas para a pequena produção e, principalmente, o mercado consumidor, nacional e internacional. A implementação das Boas Práticas Agrícolas e a melhoria da gestão ambiental durante a produção de frutas vem atender a crescente tendência na fruticultura, que é o desafio de produzir frutas saudáveis e com qualidade. A adoção de programas específicos assegura o controle e a rastreabilidade de toda a cadeia produtiva de frutas frescas, que tem se destacado nos últimos anos no mercado de produtos perecíveis.

Com ações do Mercado Brasil, vem para consolidar a participação da pequena produção no mercado nacional e para conquistar novas fronteiras/abertura de mercados nacionais como, por exemplo, a empresa Sweet Fruit (dados já detalhados).

Foi identificada, no ano passado, a necessidade de se instalar Câmaras Setoriais da Fruticultura e da Cajucultura, de forma a criar uma ambiência favorável às discussões estratégicas e políticas do setor.

A fruticultura é o principal setor produtivo do agronegócio potiguar em geração de riquezas, principal item da pauta de exportação e criação de empregos formais (diretos e indiretos). Tem à frente grandes desafios a serem superadas, como questões climáticas, tecnológicas, sustentabilidade, agregação de valor e governança.

## **SETOR: HORTICULTURA**

### **DADOS GERAIS**

**Quadro 26**

	DESCRIÇÃO
Tipo	Setor segmento
Finalidade	Geração de trabalho, renda e melhoria da alimentação das famílias por intermédio da implantação da tecnologia social PAIS.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas e gerenciamento	Unidade de Agronegócio - UAGRO
Gerente da Unidade	José Ronil Rodrigues Fonseca
Unidades Executoras	Sede e Escritórios Regionais em Caicó e Mossoró.
Público Alvo	Produtores rurais, empresários e potenciais empresários da cadeia hortícola localizados na região da grande Natal, Mossoró e região do Seridó nos municípios de Caicó, São José do Seridó e Jucurutu.
Nº. de Beneficiários	187 produtores rurais familiares

	59 Pequenos empresários
Coordenador do setor	Sergina Fernandes Dantas
Fonte: SGE/SME	

## **RESULTADOS**

### **INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:** **ORÇAMENTO PREVISTO X REALIZADO E VARIAÇÃO**

**Quadro 27**

<b>HORTICULTURA</b>				
PROJETOS	VALORES EM R\$ MIL			% EXECUTADO (3)/(2)
	PREVISTO ORIGINAL (1)	PREVISTO AJUSTADO (2)	EXECUTADO (3)	
Amigo Verde Gramorezinho	435	435	226	51,9
Flores e Plantas do RN	151	206	207	100,4
PAIS Potiguar	265	265	268	101,1
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>851</b>	<b>906</b>	<b>701</b>	<b>77,3</b>

Fonte: SGE/SME

### **INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:** **METAS PREVISTAS X METAS REALIZADAS E VARIAÇÃO**

**Quadro 28**

<b>HORTICULTURA</b>				
INSTRUMENTOS	INDICADORES	2014		
		PREVISTO	EXECUÇÃO	% EXECUTADO
Consultorias	Nº de horas	5857	4764	81,34
Cursos	Nº de Cursos	4	5	125,00
Feiras	Nº de Feiras	0	8	
Missão/Caravana	Nº de Missão/Caravana	2	22	1100,00
Oficinas	Nº de Oficinas	18	23	127,78
Orientação Técnica	Nº de orientações	259	600	231,66
Palestras	Nº de Palestras	2	7	350,00
Informação	Nº de Informações	163	1731	1061,96

Fonte: SGE/SME

## **ANÁLISE/COMENTÁRIOS**

### **Caracterização do Setor**

A horticultura é uma atividade do agronegócio que é realizada por micro, pequenas, médias e grandes propriedades, localizadas em áreas urbanas e rurais.

De acordo com estudos realizados pelo Ministério da Agricultura, a produção de hortaliças e flores em sistema de produção em campo aberto, exige investimento inicial de US\$ 1 mil a US\$ 5 mil por hectare, e gera mais lucro a cada hectare cultivado, quando comparada a outras culturas, como os grãos.

Por isso, apesar das variações cíclicas e sazonais das hortaliças e flores, sobretudo as tropicais, os negócios no setor vêm sendo bastante atrativos.

Essa variação acontece porque os lucros obtidos dependem do valor agregado do produto e da conjuntura de mercado. Além disso, a rentabilidade da cultura é condicionada ao nível tecnológico, incluindo cultivares/híbridos mais produtivos e manejo adequado da cultura.

## **GARGALOS E POTENCIALIDADES**

### **Gargalos**

- Grande período de estiagem.
- Concorrência desleal na comercialização entre produtos orgânicos e convencionais.
- Excesso de burocracia e falta de acompanhamento dos documentos encaminhados a FBB.
- Dificuldade de assimilação de informações técnica pelos produtores rurais.

### **Potencialidades**

- Crescente procura por produtos orgânicos.
- Diversificação de culturas.
- Aumento da renda dos produtores.
- Criação de feiras agroecológicas nos municípios atendidos.
- Realização de curso de arte floral com produtores e floristas.
- Realização de capacitações com tecnologias sociais para os produtores.

## **ACÕES RELEVANTES**

- Missão Empresarial Internacional à Florida para participar TPIE – Tropical Plant Industry Exhibition de 18/01 a 29/01/2015 com a participação de 18 produtores.

- II Feira de Flores e Plantas no Norte Shopping de 22 a 24/05/2015.

- Articulação e participação dos produtores para comercialização dos produtos em eventos como: Ruraltur, Festa do Boi e Compre do Pequeno.

- Realização de capacitações e palestras para aperfeiçoamento da produção, comercialização e empreendedorismo:

\* Oficina Atender Bem no Campo com Márcia Madruga (Instrutora credenciada do SEBRAE/RN);

\* “Legislação aplicada à produção e comercialização de produtos orgânicos e “Os benefícios da adubação verde na agricultura orgânica” com Tibério Souza da Superintendência do MAPA;

- \* Empreendedorismo com Márcia Madruga (Instrutora credenciada do SEBRAE/RN);
- \* Agroecologia e Agricultura Orgânica, com Marcus Palmeira;
- \* A diferença entre agricultura convencional, orgânico, agroecológico e hidropônico com Tibério Souza da Superintendência do MAPA;
- \* O diferencial competitivo em ser orgânico com Anderson Faheina – Cachaça Extrema;
- \* Workshop: Análise de cenários e tendências para o Agronegócio do RN;
- \* Cultivo protegido de hortaliças com o uso de mulching com Luiz IV;
- \* A preparação e o uso de biofertilizantes na produção de hortaliças com Luiz IV;
- \* 2 Cursos de arte floral com Jab Pasollini;
- Prevenção, orientação e combate a pragas e doenças na produção das hortaliças e flores tropicais e ornamentais, com o uso de caldas, biofertilizantes e manejo integrado das culturas na região;
- Melhoria no sistema de irrigação nas produções;
- Realização de consultoria técnica e tecnológica através do SEBRAETEC: web design, sustentabilidade, design gráfico, alimentos seguros, produtividade, propriedade intelectual e floricultura.

## **CONCLUSÃO**

A produção de hortaliças no Brasil vem passando por um grande crescimento, sendo considerada uma grande alternativa para o produtor rural, com vistas a contribuir para a produção de alimentos mais saudáveis, sem o uso de agrotóxicos e, ainda, com o aproveitamento rentável dos recursos de solo e de água.

Intervenções tecnológicas através do SEBRAEtec e consultorias técnicas para melhoria da produção com práticas de manejo, foram realizadas, de forma a trabalhar o acompanhamento técnico dos produtores de flores para comercializar os seus produtos com maior qualidade, gestão e associativismo.

A participação nos eventos, realização de capacitações e o acompanhamento da equipe técnica de consultores elevou a qualidade dos produtores, tornando-os mais competitivos e fazendo com que eles também participassem mais das ações de mercado.

## **SETOR: LEITE E DERIVADOS**

### **DADOS GERAIS:**

<b>Quadro 29</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Tipo	Finalístico
Finalidade	Contribuir para elevar a produtividade de leite e carne, dos rebanhos assistidos, através da utilização de ferramentas de produção, gestão e biotecnologias de reprodução capazes de gerar animais produtivos, de qualidade superior e adaptados as condições de clima e manejo do nosso Estado.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas e gerenciamento	Unidade de Desenvolvimento do Agronegócio - UAGRO
Gerente da Unidade	José Ronil Rodrigues Fonseca

Unidades Executoras	Sede e Escritórios Regionais
Público-alvo	Produtor Rural, Empresas de Pequeno Porte - Microempresa - Potencial empresário.
Nº. de Beneficiários	360 produtores rurais
Coordenador do setor	Acácio Sânzio de Brito

Fonte: SGE/SME

## **RESULTADOS**

### **INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**

### **ORÇAMENTO PREVISTO X REALIZADO E VARIAÇÃO**

Quadro 30

LEITE E DERIVADOS				
PROJETOS	VALORES EM R\$ mil			% EXECUTADO (3)/(2)
	PREVISTO ORIGINAL (1)	PREVISTO AJUSTADO (2)	EXECUTADO (3)	
Leite e Genética no RN	R\$ 3.480	R\$ 3.428	R\$ 3.360	98,0%
<b>TOTAL GERAL</b>	3.480	3.428	3.360	98,0%

Fonte: SGE/SME

### **INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**

### **METAS PREVISTAS X METAS REALIZADAS E VARIAÇÃO**

Quadro 31

LEITE E DERIVADOS				
INSTRUMENTOS	INDICADORES	2015		
		PREVISTO	EXECUÇÃO	% EXECUTADO
Consultorias	Nº de horas	29.378	27.942	95,1%
Cursos	Nº de Cursos(Presencial + à Distância)	1	0	0%
Informação	Nº de informações	4.000	3.211	80,3%
Palestras, Oficinas, Seminários ou Mini-Cursos	Nº de Palestras, oficinas, seminários ou mini-cursos	0	16	-
Missões e Caravanas	Nº de missões/caravanas	0	4	-

Fonte: SGE/SME

## **ANÁLISE/COMENTÁRIOS**

### **Caracterização do Setor**

A produção de leite de vaca no mundo vem crescendo ao longo dos anos. Segundo a FAO a produção passou de 529,67 bilhões de litros no ano de 2004 para 635,58 bilhões de litros no ano de 2013. O Brasil ocupa a 4ª posição entre os maiores produtores. Nosso país mantém um crescimento consistente da sua produção de leite, que alcançou o percentual de 45,92 % no decênio 2004/2013.

Analisando-se os dados da última Pesquisa Pecuária Municipal do Instituto (IBGE), a produção de leite no Nordeste, no ano de 2013, foi de 3.598.249 mil litros de leite, correspondendo a 10,5% da produção nacional. O estado maior produtor no ano de 2013 foi a Bahia, com uma produção superior a 1,1 bilhão de litros. O estado que apresentou a menor produção foi o Piauí, com um volume de produção de pouco mais de 82 milhões de litros. Sergipe foi o estado que mais cresceu a produção no período, saltando de 156,9 milhões de litros no ano de 2004 para 331,4 milhões de litros em 2013. O Rio Grande do Norte colocou-se como o sétimo maior produtor, com 209,1 milhões de litros.

A evolução da produção de leite da região, no período compreendido entre 2004 e 2013, foi de 33,02%, ficando abaixo da média nacional que foi de 45,92%. Sergipe alcançou 111,1% de crescimento quando comparadas as produções de 2004 e 2013. O Rio Grande do Norte e Alagoas se destacaram negativamente, por obterem um crescimento bem inferior à média do país e da região, crescendo respectivamente 3,92% e 3,58%.

### **GARGALOS E POTENCIALIDADE**

#### **Gargalos:**

- Dificuldade de produção de volumoso.
- Elevados preços dos alimentos concentrados.
- Falta de infraestrutura hídrica nas regiões semiáridas do Estado.
- Dificuldade de comercialização do leite por parte dos produtores.

#### **Potencialidades**

- Regularização do Perímetro Irrigado do Baixo Açu (DIBA).
- Conclusão das obras da barragem de Oiticica.
- Implantação do perímetro irrigado da Chapada do Apodi.

### **ACÕES RELEVANTES**

Consolidação dos Projetos GENELEITE e GENECORTE que viabilizaram a implantação de um laboratório de Fertilização In Vitro (FIV) no Estado do RN, inaugurado em setembro de 2015 e a transferência de 950 (novecentos e cinquenta) embriões de alto valor genético em 83 (oitenta e três) propriedades rurais.

Atendimento em 221 propriedades rurais, dispersas em 69 municípios do RN, com a biotecnologia de reprodução do tipo Inseminação Artificial em Tempo Fixo (IATF). Esse projeto que tem o nome de CRIATF já é a maior ação de melhoramento genético da História do RN. Neste ano de 2015 realizou 5.350 inseminações em rebanhos leiteiros e 3.950 de corte. Contribuir para o funcionamento da Câmara Técnica Setorial do Leite do RN – TECLEITE/RN.

### **CONCLUSÃO**

O Projeto Leite e Genética vem atuando diretamente com 360 produtores rurais. Diversas ações estão sendo trabalhadas com vistas a melhorias na: gestão, produção, produtividade, qualidade e eficiência reprodutiva destes estabelecimentos. As ferramentas utilizadas são: a Metodologia Balde Cheio, os laboratórios móveis de qualidade do leite (Vaca Móvel) e monitoramento reprodutivo de matrizes bovinas (Rufião Móvel) e as biotécnicas de IATF – Inseminação Artificial em Tempo Fixo e FIV – Fertilização In Vitro. Estas iniciativas estão garantindo ganhos consideráveis, constatado através de pesquisa de monitoramento feita por amostragem, ao público beneficiado.

### **SETOR: MANDIOCULTURA**

#### **DADOS GERAIS**

<b>Quadro 32</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Tipo	Atendimento
Finalidade	Desenvolver de forma sustentável a mandiocultura potiguar, tornando-a mais competitiva por meio da comercialização, organização, gestão, melhoria da qualidade, produção e produtividade, buscando atingir o mercado local / regional nordestino.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas e gerenciamento	Unidade de Agronegócios – UAGRO
Gerente da Unidade	Jose Ronil Rodrigues da Fonseca
Unidades Executoras	Sede e Escritório Regional do Trairi
Público-alvo	Produtores rurais e beneficiadores do setor da Mandiocultura nas Regiões Litoral, Agreste e Seridó do RN.
Nº. de Beneficiários	115 Empresas/Cooperativas
Nº. de Pessoas Físicas	214 Produtores Rurais
Coordenador do setor	Fernando José Medeiros de Melo
Fonte: SGE/SME	

#### **RESULTADOS**

##### **INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**

##### **ORÇAMENTO PREVISTO X REALIZADO E VARIAÇÃO**

**Quadro 33**

<b>MANDIOCULTURA</b>
----------------------

PROJETOS	VALORES EM R\$ 1,00			% EXECUTADO (3)/(2)
	PREVISTO ORIGINAL (1)	PREVISTO AJUSTADO (2)	EXECUTADO (3)	
	240	276	240	97,8%
<b>TOTAL GERAL</b>	240	276	240	97,8%

Fonte: SGE/SME

### **INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**

### **METAS PREVISTAS X METAS REALIZADAS E VARIAÇÃO**

**Quadro 34**

MANDIOCULTURA				
INSTRUMENTOS	INDICADORES	2015		
		PREVISTO	EXECUÇÃO	% EXECUTADO
Consultorias	Nº de horas	1775	2010	113,2
Acesso a Eventos	Nº de pequenos negócios expositores em feiras de terceiros	20	16	80
Cursos	Nº de Cursos	08	01	12,5
Informação	Nº de Pessoas Informadas	560	560	100
Orientação Técnica	Nº de Orientações	150	149	99,3
Palestras	Nº de Palestras	05	05	100
	Nº de Participantes	75	82	109,3
Oficinas	Nº de Oficinas	08	08	100
	Nº de Participantes	120	115	95,8
Missão e Caravana	Nº de Caravanas	01	01	100

Fonte: SGE/SME

#### **Observações:**

*Os cursos da matriz do SEBRAE/RN foram substituídos por Oficinas No Campo, por ser a solução educacional mais adequada para o público alvo do Projeto Mandiocultura Potiguar nos municípios de atuação.*

*Outro item que se obteve 100% da meta foi “Acesso a Eventos”, pois 20% das empresas que estávamos contando não mostraram interesse em participar dos eventos em 2015, devido às dificuldades que estavam passando com a falta de matéria prima devido à estiagem / inverno irregular.*

### **ANÁLISE/COMENTÁRIOS**

#### **Caracterização do Setor**

O cultivo da mandioca é de grande relevância econômica como principal fonte de carboidratos para milhões de pessoas, essencialmente nos países em desenvolvimento. O Brasil possui aproximadamente dois milhões de hectares e é um dos maiores produtores mundiais, com produção de 23 milhões de toneladas de raízes frescas de mandioca. A região Nordeste tradicionalmente caracteriza-se pelo sistema de policultivo, ou seja, mistura de mandioca com outras espécies alimentares de ciclo curto, principalmente feijão, milho e amendoim.

Atualmente a demanda de amido de mandioca (fécula) tem crescido de forma substancial, principalmente pelo setor industrial, a exemplo da utilização de fécula na mistura de farinha de trigo para fabricação de pães, objetivando reduzir as importações de trigo, gerando divisas para o país.

A mandioca, *Manihot esculenta* Crantz, é uma planta perene, arbustiva, pertencente à família das Euforbiáceas. A parte mais importante da planta é a raiz, rica em fécula, utilizada na alimentação humana e animal ou como matéria prima para diversas indústrias. Originária do continente americano, provavelmente do Brasil, a mandioca já era cultivada pelos índios, por ocasião da descoberta do país.

## **GARGALOS E POTENCIALIDADES**

### **Gargalos**

- Estruturação da governança local – a maioria das indústrias de beneficiamento de farinha e fécula de mandioca ainda necessita de um apoio das governanças locais e estadual, visto que são poucas prefeituras municipais que apoiam efetivamente o setor farinheiro nos municípios.
- Inverno Irregular – O setor mandioqueiro no Nordeste sofreu com a falta de chuva durante 04 anos, período que iniciou em 2012 e seguiu até 2015. Isso comprometeu a produção levando as farinheiras e fecularias do RN a não terem preço competitivo dos produtos (farinha e fécula de mandioca) nas gôndolas de supermercados.
- Os órgãos reguladores / fiscalizadores que atendem à cultura da mandioca no RN, não correspondem às expectativas dos empresários na comercialização de farinha e fécula de mandioca nos pontos de vendas. A ausência da fiscalização deixa o setor enfraquecido e os empresários desmotivados em melhorar o processo de desenvolvimento de empresas do setor no RN.

### **Potencialidades**

- Melhoramento da estrutura física das indústrias de beneficiamento de farinha e fécula de mandioca.
- Licenciamento ambiental das indústrias de beneficiamento de farinha e fécula de mandioca no RN.

- Diversidade de produtos alimentícios à base de farinha e fécula de mandioca para o consumidor.
- Segurança alimentar nos produtos à base de farinha e fécula de mandioca, oferecidos aos consumidores.

### **ACÕES RELEVANTES**

O lançamento da metodologia do No Campo que possibilita um melhor aproveitamento no aprendizado junto aos Produtores Rurais na gestão das suas empresas rurais.

A execução do contrato de parceria entre SEBRAE/RN e Prefeitura Municipal de Tenente Laurentino Cruz, na regularização e pedido de Licença Ambiental em 11 Casas de Farinha, junto ao IDEMA.

Elaboração de projeto técnico de estação de tratamento da manipueira, para reuso na fertirrigação de fruteiras e capineiros para alimentação humana e animal.

Foram liberadas as primeiras “Licença Ambiental” para 03 casas de farinha no RN. Com isso o Estado fica como pioneiro, no Nordeste, a conseguir esse feito.

### **CONCLUSÃO**

As ações viabilizadas pelo SEBRAE com apoio do SEBRAE Nacional, através do SEBRAETec, e parcerias de Instituições Governamentais e Não Governamentais ao longo de 2015, buscaram a melhoria da cultura da mandioca potiguar no cenário nacional. O SEBRAE vem ao longo dos últimos anos trabalhando na gestão da cadeia produtiva da mandiocultura, de forma compartilhada com o BNB, Emater, EMPARN, Câmara Técnica Setorial da Mandioca - SEDRUS e Embrapa, com o objetivo de melhorar a mandiocultura, buscando, assim, mais renda e a permanência do homem do campo nas propriedades.

Os empresários vêm sendo capacitado para enfrentar o mercado de forma criativa e competitiva, agregando valor aos produtos desenvolvidos, através de consultorias de design, além de capacitações gerenciais que garantam às empresas produtivas o mínimo de organização e profissionalismo na gestão de seus negócios. O trabalho que vem sendo desenvolvido no setor da mandiocultura do RN, tem sido de extrema importância para manter a mandiocultura potiguar na “vitrine”, oportunizando vendas imediatas, mas também garantindo o acesso a novos mercados.

### **SETOR: OVINO E CAPRINO**

#### **DADOS GERAIS:**

Quadro 35	DESCRIÇÃO
Tipo	Atendimento

Finalidade	Transformar a organização da cadeia produtiva da caprinocultura e ovinocultura, com prioridade a comercialização dos produtos, através de um modelo de gestão eficiente as unidades produtivas rurais, aos laticínios e aos frigoríficos.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas e gerenciamento	Unidade do Agronegócio
Gerente da Unidade	Vamberto Torres de Almeida
Unidades Executoras	Escritório Regional do Alto Oeste
Público-alvo	Produtores rurais do setor da caprinocultura e ovinocultura, indústrias de laticínios e frigoríficos do estado do Rio Grande do Norte.
Nº. de Beneficiários	610 beneficiários, sendo 550 produtores rurais da agricultura familiar atendidos pelo convênio SEBRAE e FBB e 60 produtores atendidos via SEBRAEtec.
Nº. de Pessoas Físicas	-
Coordenador do setor	Vamberto Torres de Almeida

Fonte: SGE/SME

## **RESULTADOS**

### **INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**

### **ORÇAMENTO PREVISTO X REALIZADO E VARIAÇÃO**

Quadro 36

Ovino e Caprino 2015				
PROJETO	VALORES EM R\$ mil			% EXECUTADO (3)/(2)
	PREVISTO ORIGINAL (1)	PREVISTO AJUSTADO (2)	EXECUTADO (3)	
APRISCO Potiguar	420	816	702	86,0%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>420</b>	<b>816</b>	<b>702</b>	<b>86,0%</b>

Fonte: SGE/SME

### **INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**

### **METAS PREVISTAS X METAS REALIZADAS E VARIAÇÃO**

Quadro 37

Ovino e Caprino – 2015		
INSTRUMENTOS	INDICADORES	2015

		PREVISTO	EXECUÇÃO	% EXECUTADO
Acesso a Eventos	Nº de feiras	5	15	300%
	Nº de missões/caravanas	5	5	100%
Consultorias	Nº de horas	2.720	2.866	106%
Cursos	Nº de Cursos (Presencial + à Distância)	9	4	44%
Informação	Nº de informações	40	520	1.300%
Orientação Técnica	Nº de orientações	40	518	1.290%
Palestras, Oficinas, Seminários ou Minicursos	Nº de Palestras, oficinas, seminários ou minicursos	-	11	150%

Fonte: SGE/SME

## **ANÁLISE/COMENTÁRIOS**

### **Caracterização do Setor**

O Rio Grande do Norte se destaca como um dos Estados nordestinos que possuem grande potencial para o desenvolvimento da caprinovinocultura em função das condições ambientais. Observa-se neste Estado, que são raras as criações de caprinos e ovinos desenvolvidas em núcleos de criadores modernos e mais integrados aos mercados consumidores. Por outro lado, sua grande maioria é formada por criatórios, que não potencializam, em seu conjunto, requerimentos e possibilidades que maximizem a eficiência dos agentes econômicos envolvidos e o desenvolvimento da cadeia produtiva.

Com um rebanho de 1.298.727 animais, sendo 438.690 cabeças de caprinos e 860.037 de ovinos (IBGE 2014), o Rio Grande do Norte se constitui como o quinto maior rebanho da Região Nordeste e é o segundo maior produtor de leite caprino pasteurizado do Brasil. Isto demonstra o quanto a caprinocultura leiteira significa para os atuais produtores, com um volume diário em torno de 6.000 litros.

Como forma de assegurar a consolidação do agronegócio da caprinovinocultura no Estado, ressalta-se a urgente necessidade de entidades públicas e privadas, juntamente com criadores, fazerem uma análise aprofundada dos desafios, buscando soluções que tirem proveito econômico e social das possibilidades e oportunidades dessa atividade rural.

Desta forma, as ações de incentivo à caprinovinocultura devem ter, com nota marcante, o respeito às peculiaridades ambientais e socioeconômicas regionais. Exigem adequado planejamento, execução e avaliação, que possibilitem minimizar os erros e maximizar os resultados, em favor do produtor rural e da população.

## **GARGALOS E POTENCIALIDADES**

### **Gargalos**

- Estiagem prolongada.

- Baixo nível de organização da cadeia produtiva.
- Mercado do leite limitado às compras governamentais.
- Alta informalidade na comercialização da carne.
- Dificuldade de inserção do leite fluido no mercado privado.
- Assistência técnica descontinuada.
- Pouca agregação de valor aos produtos derivados do leite caprino.
- Dificuldade de integração entre as entidades parceiras.

### **Potencialidades**

- Programas governamentais (PAA, RN Sustentável, Programa do Leite Potiguar, Plano Safra).
- Vocação natural e histórica das principais regiões produtoras para a atividade.
- Centro de criação e manejo de caprinos e ovinos (EMPARN).
- Rebanhos leiteiros qualitativamente expressivos.
- Disponibilidade de tecnologias para elevação significativa da eficiência dos sistemas produtivos e de qualidade de produtos.
- Mercados crescentes e insatisfeitos para os produtos da caprinovinocultura.
- Área livre da aftosa.

### **ACÕES RELEVANTES**

Convênio de Cooperação Financeira entre o SEBRAE/RN e a Fundação Banco do Brasil visando promover o desenvolvimento econômico-social e fortalecer a base produtiva da caprinocultura das Regiões Central do Cabugi e Oeste do Rio Grande do Norte, viabilizando a 550 produtores da agricultura familiar o acesso à orientação técnica, econômica, social e ambiental através da atuação de 22 ADRS – Agente de Desenvolvimento Rural Sustentável. Realização de consultorias em manejo sanitário e reprodutivo, com a participação do Bode Móvel nos eventos que integram o Circuito Estadual de Exposições Agropecuárias.

Participação na Reunião da Carteira da Caprinovinocultura, com a participação dos gestores do Projeto APRISCO em Ponta Grossa - PR.

- Missões Técnicas aos municípios de Guarapuava e Castro, no Paraná, com a finalidade de visitar experiências exitosas na criação e comercialização de ovinos.
- Participação no I Encontro Estadual da Agricultura Familiar, em Mossoró, durante realização da Festa do Bode.
- Apoio ao Festival Gastronômico de Mossoró, com a realização de consultorias técnicas na formulação e padronização de pratos especiais à base de caprinos e ovinos e do curso Higiene e Manipulação de Alimentos.

- Consultorias técnica em manejo alimentar, sanitário e reprodutivo a 62 criadores de caprinos e ovinos das regiões do Seridó Oriental e Ocidental, Agreste, Litoral Norte e Trairi.

#### **ACÇÕES DESENVOLVIDAS:**

- Visitas Técnicas às propriedades rurais, objetivando conhecer a realidade de cada produtor.
- Reuniões Técnicas para reciclar conhecimentos e ou prestar informações técnicas sobre a criação de caprinos e ovinos.
- Consultas veterinárias e realização de pequenas cirurgias.
- Exames de OPG para identificação de verminoses e utilização da ultrassonografia para identificação de prenhez, visando o melhoramento sanitário e reprodutivo, respectivamente.
- Orientações sobre a prevenção geral de doenças e ordenha higiênica, bem como limpeza e desinfecção de instalações.
- Orientação para o controle zootécnico e sua importância na tomada de decisões sobre o rebanho.
- Orientação sobre a necessidade de realização do descarte orientado para diminuir custos e aumentar a eficiência produtiva do rebanho.
- Informações sobre calendário anual de vacinação e vermifugação do rebanho caprino e ovino.
- Orientações sobre produção, conservação e armazenamento de forragens, através das técnicas de ensilagem e fenação.
- Orientação sobre formulação de misturas mineral e concentrada para caprinos e ovinos.
- Orientações sobre coleta e amostragem de solo para análise e recomendação de adubação aos produtores que utilizam pastejo rotacionado.
- Orientações sobre limpeza e desinfecção das instalações e destino correto e manejo dos dejetos.
- Orientação sobre manejo reprodutivo, recomendando a separação de machos e fêmeas para evitar coberturas indesejadas ou orientando a castração de machos jovens, caso não seja possível a separação, esclarecendo os princípios e a execução da estação de monta, os métodos de identificação do cio e os cuidados dispensados às matrizes prenhes.
- Orientação sobre melhoramento genético, destacando a importância da utilização de reprodutores melhoradores de rebanho e de acordo com a aptidão da atividade.

## **SETOR: SETORIAL AGRONEGÓCIOS**

### **DADOS GERAIS**

<b>Quadro 38</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Tipo	Atendimento
Finalidade	Promover a competitividade e sustentabilidade dos empreendimentos rurais no semiárido potiguar através do fomento à inovação, ao empreendedorismo e à difusão das tecnologias sociais, de produção, gestão e boas práticas de convivência com o semiárido.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas e gerenciamento	UAGRO
Gerente da Unidade	<u>José Ronil Rodrigues Fonseca</u>
Unidades Executoras	Eecritório Regional do Mato Grande
Público-alvo	Serão atendidos 570 Empreendedores rurais diretos (produtores, trabalhadores rurais e suas famílias), agroindústrias, associações e cooperativas rurais, e 2.280 empreendedores rurais indiretos, que se enquadrem no perfil de faturamento até R\$ 3.600.000,00 ao ano.
Nº. de Beneficiários	570
Nº. de Pessoas Físicas	2.280
Coordenador do setor	<u>José Ronil Rodrigues Fonseca</u>

Fonte: SGE/SME

### **RESULTADOS**

#### **INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**

#### **ORÇAMENTO PREVISTO X REALIZADO E VARIAÇÃO**

Quadro 39

<b>SETORIAL AGRONEGÓCIOS</b>				
PROJETOS	VALORES EM R\$ MIL			% EXECUTADO (3)/(2)
	PREVISTO ORIGINAL (1)	PREVISTO AJUSTADO (2)	EXECUTADO (3)	
Sertão Empreendedor RN	2.120	2.120	2.083	98,2%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>2.120</b>	<b>2.120</b>	<b>2.083</b>	<b>98,2%</b>

Fonte: SGE/SME

#### **INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**

## **METAS PREVISTAS X METAS REALIZADAS E VARIAÇÃO**

**Quadro 40**

SETORIAL AGRONEGÓCIOS				
INSTRUMENTOS	INDICADORES	2015		
		PREVISTO	EXECUÇÃO	% EXECUTADO
Acesso a Eventos	Nº de feiras	-	-	-
	Nº de missões/caravanas	5	11	220,0
Consultorias	Nº de horas	22.380	18.141	81,0
Cursos	Nº de Cursos (Presencial + à Distância)	40	63	157,5
Orientação Técnica	Nº de orientações	3.420	2.755	80,6
Palestras	Nº de Palestras	27	100	370,3
Oficinas	Nº de Oficinas	40	49	122,5
	Nº de missões/caravanas	5	13	260,0

Fonte: SGE/SME

### **ANÁLISE/COMENTÁRIOS**

Entre 2012 e 2013 foi desenvolvido o projeto: “SEBRAE/RN no Semiárido”, que promoveu a oportunidade de auxiliar o pequeno produtor rural na sua heroica tarefa de produzir recursos em plena região semiárida. Mais do que isso, ajudou a resgatar a dignidade e a cidadania de nordestinos, dentro do Brasil sem Miséria.

O presente projeto, elaborado em 2014, pelo SEBRAE/RN, busca sensibilizar esses produtores e orientá-los sobre boas práticas de convivência com a seca, contribuindo para uma realidade de ganhos financeiros em situações de estiagem. Constitui-se em uma oportunidade ímpar de se alcançar melhores índices de desenvolvimento através do fortalecimento da economia e do melhoramento das condições básicas de sobrevivência no semiárido. O projeto evidencia as responsabilidades das instituições parceiras frente aos desafios identificados e os resultados almejados, contribuindo diretamente para desenvolver o potencial empreendedor desses produtores, aliado à convivência econômica e sustentável com o semiárido.

#### **Caracterização do Setor**

O Rio Grande do Norte viveu, em 2012, o pior período de estiagem depois da seca de 1993. Hoje, a maioria das cisternas está vazia ou com pouquíssima água. Não houve safra agrícola e nem haverá, elevando o preço de alimentos básicos, como o feijão, afetando, sobretudo, a população mais carente.

A minimização dos efeitos da seca na região do semiárido potiguar passa pela conscientização dos produtores rurais sobre melhores formas de gestão das propriedades, principalmente em períodos de seca, com a preocupação constante de se evitar a degradação ambiental e fortalecer os recursos naturais próprios da caatinga.

### **GARGALOS E POTENCIALIDADES**

Alguns gargalos foram impactantes no projeto em 2015. Foi um ano de consolidação das estratégias de atuação junto ao principal parceiro, o SENAR-AR/RN, em função de termos contratado essa instituição para realizar a assistência técnica continuada aos produtores atendidos, que é a parte central da estratégia do projeto. Os técnicos tiveram que passar por diversas capacitações e alinhamentos para entender a percepção e a forma de aproximação do projeto, tendo a visão empreendedora da propriedade rural como um todo, e não apenas vinculada a uma ou duas atividades principais.

Outro gargalo foi a falta de estrutura física de lançamento das metas físicas do projeto, que são muito altas. O gestor foi realocado para o Escritório Regional do Mato Grande, em João Câmara-RN, em uma estrutura provisória e sem acesso muitas vezes à internet e aos sistemas de gestão e monitoramento do SEBRAE. Para tal foi contratada uma empresa para desenvolver um software de gestão, no qual os próprios técnicos de campo poderiam inserir suas atividades e as mesmas serem imediatamente integradas ao sistema SIACweb. Porém, até o presente momento o software não entrou em operação efetiva por problemas de conflito com os sistemas do SEBRAE/RN. Por essa razão as metas de consultoria e orientação técnica não foram batidas no sistema, embora tenhamos todas as evidências impressas, e estamos regularizando manualmente.

Tivemos muitas oportunidades ao longo do ano com a organização de produtores em grupos e com o mapeamento de todas as Prefeituras nos municípios contemplados pelo projeto. Um bom exemplo é a Prefeitura de Lajes que nunca havia comprado produtos rurais de seu município e que começou a fazer esse ano devido ao projeto.

Tivemos uma parceira financeira com a empresa de energia eólica VOLTALIA no município de Serra do Mel, com contrapartidas também econômicas de aquisição e perfuração de poços tubulares, veículos e sistemas de irrigação.

### **ACÕES RELEVANTES**

Conseguimos levar todos os técnicos, consultores e gestores, do SEBRAE/RN e do SENAR-AR/RN para uma semana de capacitação na EMBRAPA SEMIÁRIDO, em Petrolina-PE, com aulas práticas e aplicadas às necessidades do RN.

Surgiram parceiras como com a EMPARN que passou a fornecer produtos e serviços com preços diferenciados para os produtores do projeto, como análises de solo e água, aquisição

de matrizes, pintos, além do fornecimento de raquetes de palma forrageira de alto valor genético e adaptável ao semiárido.

Tivemos a reedição do livro “O Produtor Rural e o Rio Grande do Norte Semiárido”.

Todas as metas físicas foram superadas e otimizadas com a adesão maior dos produtores, que hoje percebem os benefícios do projeto.

### **CONCLUSÃO**

A caracterização da seca é geralmente entendida como um período em que ações emergenciais serão tomadas pelo poder público para socorrer a população e procurar amenizar as perdas das culturas e dos rebanhos. Pouco ou nada é acrescentado ao sistema produtivo de pequenas propriedades rurais.

A ideia é que sejam revertidos esses pressupostos, motivo pelo qual este projeto é orientado para apoiar pequenos produtores rurais na gestão de suas propriedades, principalmente no tocante ao equilíbrio financeiro, pois um negócio para ser rentável precisa estar preparado também para períodos de crise. A proposta é criar modelos de gestão a serem seguidos em pleno semiárido potiguar, com ganhos reais oriundos exclusivamente da propriedade rural.

Estas e outras ações do SEBRAE/RN e parceiros contribuirão para um desenvolvimento econômico sustentável aos produtores rurais beneficiários deste projeto.

#### **3.4.4.2 INDÚSTRIA**

A carteira da Indústria atendeu no ano de 2015 a sete segmentos, conforme quadro abaixo:

**Quadro 41**

R\$ mil

Segmento econômico	Despesa		
	Previsto	Execução	% execução
Construção Civil	401	334	83,2%
Indústria de Alimentos e Bebidas	395	301	76,2%
Oleiro Cerâmico	300	277	92,3%
Pedras e Rochas Ornamentais	125	117	93,6%
Petróleo, Gás e Energia	250	185	74,0%
Setorial Indústria	2.050	1.724	84,0%
Têxtil e Confecções	1.426	1.108	77,6%
Total	4.947	4.046	81,7%

Fonte: SGE/SME

## **SETOR: CONSTRUÇÃO CIVIL**

### **DADOS GERAIS**

<b>Quadro 42</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Tipo	Projeto de Atendimento – Setor/Segmento
Finalidade	Promover o desenvolvimento de micro e pequenas empresas locais na cadeia produtiva da construção civil, de forma competitiva e sustentável, com foco no aumento da produtividade e melhoria da qualidade de produtos e serviços
Unidade responsável pelas decisões estratégicas e gerenciamento	Unidade de Desenvolvimento da Indústria – UDI
Gerente da Unidade	Lorena Roosevelt de Lima Alves
Unidades Executoras	Unidade de Desenvolvimento da Indústria – UDI (sede e apoio dos escritórios regionais do Seridó oriental e ocidental e Oeste)
Público-alvo	Micro e Pequenas empresas do Estado do Rio Grande do Norte, potenciais e efetivas fornecedoras da Cadeia Produtiva da Construção Civil
Nº. de Beneficiários	45
Nº. de Pessoas Físicas	10
Coordenador do setor	Lorena Roosevelt de Lima Alves

Fonte: SGE/SME

### **RESULTADOS**

#### **INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**

#### **ORÇAMENTO PREVISTO X REALIZADO E VARIAÇÃO**

**Quadro 43**

<b>CONSTRUÇÃO CIVIL</b>				
<b>PROJETOS</b>	<b>VALORES EM R\$ MIL</b>			<b>% EXECUTADO (3)/(2)</b>
	<b>PREVISTO ORIGINAL (1)</b>	<b>PREVISTO AJUSTADO (2)</b>	<b>EXECUTADO (3)</b>	
Cadeia Produtiva da Construção Civil do RN	350	401	334	83,2%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>350</b>	<b>401</b>	<b>344</b>	<b>83,2%</b>

Fonte: SGE/SME

**INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**  
**METAS PREVISTAS X METAS REALIZADAS E VARIAÇÃO**

**Quadro 44**

<b>CONSTRUÇÃO CIVIL</b>				
<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>2015</b>		
		<b>PREVISTO</b>	<b>EXECUÇÃO</b>	<b>% EXECUTADO</b>
Consultorias	Nº de horas	3.300	4.428	134%
Cursos	Nº de Cursos	2	1	50%
Missão/Caravana	Nº de Missão/Caravana	1	1	100%
Orientação Técnica	Nº de orientações	40	49	122%
Palestras	Nº de Palestras		2	

*Fonte: SGE/SME*

**ANÁLISE/COMENTÁRIOS**

**Caracterização do Setor**

Segundo estudo realizado pelo DIEESE, em 2012, o predomínio do setor da construção civil brasileira é de construtoras de pequeno porte. Das 195 mil empresas em atividade formal no país até 2011 (último dado disponível), 97,6% tinham menos de cem funcionários, 94,8% empregavam até 50 pessoas, 77,2% não passavam de 10 funcionários e somente 0,3% tinham mais de 500 empregados.

No Rio Grande do Norte, mais de 76% das construtoras estão localizadas em Natal e mais de 45% faturam até R\$ 2 milhões por ano, e, aproximadamente, 11% faturam entre R\$ 2 e R\$ 4 milhões. Segundo estudo realizado pelo SEBRAE/RN, através de questionário aplicado em 150 empresas localizada na Grande Natal, mais de 67 % do pessoal ocupado são empregados fixos e quase 17% são terceirizados de empresas da cadeia da construção civil

**GARGALOS E POTENCIALIDADES**

**Gargalos**

- Baixa participação do sindicato de construção civil nas ações do projeto.
- Desaceleração da Economia, no Estado e no país como um todo, provocando a retração do mercado
- Corte no orçamento do Sistema Financeiro da Habitação.

### **Potencialidades**

- Diversidade de segmentos a serem atendidos dentro da cadeia produtiva da construção civil.
- Disponibilidade de programas e ferramentas tecnológicas que, aplicadas, podem melhorar significativamente a qualidade, produtividade e competitividade das empresas.

### **ACÕES RELEVANTES**

- Consultorias para implementação do PBQP-H – Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Habitat em construtoras: 07 empresas beneficiadas
- Melhoria de processos em indústria de pré-moldados: 02 empresas beneficiadas
- Desenvolvimento e Aperfeiçoamento de site p/ construtoras: 02 empresas beneficiadas
- Implantação de SIG – Sistema de Gestão Integrada em 01 construtora
- Licenciamento Ambiental em marmorarias: 15 empresas beneficiadas
- EVTE – Estudo de Viabilidade Técnica e Econômica em 01 indústria de pré-moldados.
- Auditorias internas do PBQP-H: 06 empresas da construção beneficiadas
- Instalação de software de gestão específico para o setor da construção, tendo beneficiado 07 construtoras.

### **SETOR: INDÚSTRIA DE ALIMENTOS E BEBIDAS**

### **DADOS GERAIS:**

<b>Quadro 45</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Tipo	Projeto/Atendimento
Finalidade	Elevar a competitividade dos pequenos negócios do segmento industrial de alimentos e bebidas
Unidade responsável pelas decisões estratégicas e gerenciamento	Unidade de Gestão e Estratégica
Gerente da Unidade	Lorena Roosevelt
Unidades Executoras	Unidade de Desenvolvimento da Indústria - UDI
Público-alvo	Empresários de micro e pequenas indústrias do segmento da Panificação.
Nº. de Beneficiários	60
Coordenador do setor	Horacio Barreto

*Fonte: SGE/SME*

### **RESULTADOS:**

**INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**

**ORÇAMENTO PREVISTO X REALIZADO E VARIAÇÃO**

Quadro 46

ALIMENTOS E BEBIDAS				
PROJETOS	VALORES EM R\$ MIL			% EXECUTADO (3)/(2)
	PREVISTO ORIGINAL (1)	PREVISTO AJUSTADO (2)	EXECUTADO (3)	
Desenvolvimento da Panificação da Região Litoral	395	395-	301	76,2%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>395</b>	<b>395</b>	<b>301</b>	<b>76,2%</b>

Fonte: SGE/SME

**INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**

**METAS PREVISTAS X METAS REALIZADAS E VARIAÇÃO**

Quadro 47

ALIMENTOS E BEBIDAS				
INSTRUMENTOS	INDICADORES	2015		
		PREVISTO	EXECUÇÃO	% EXECUTADO
Consultorias	Nº de horas	<b>2.500</b>	<b>4.659</b>	<b>186,4</b>
Cursos	Nº de Cursos	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>200,0</b>
Missão/Caravana	Nº de Missão/Caravana	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>300,0</b>
Oficinas	Nº de Oficinas	-	<b>2</b>	-
Orientação Técnica	Nº de orientações	-	<b>47</b>	-
Palestras	Nº de Palestras	-	<b>4</b>	-
Seminário	Nº de Seminário	-	<b>1</b>	-
Informação	Nº de Informações	-	<b>3</b>	-

Fonte: SGE/SME

**ANÁLISE/COMENTÁRIOS:**

O Rio Grande do Norte, de acordo com os dados mais recentes, detem um número de aproximadamente 2.700 empreendimentos de panificação entre formais e não formais.

É um dos segmentos da indústria com a maior capilaridade, onde se pode constatar sua presença em todos os 167 municípios do Estado.

Essas empresas, consideradas de baixo poder poluidor, além de serem obrigadas a atender às leis trabalhistas, são constantemente fiscalizadas pelos órgãos de vigilância ambientais e

sanitários. Para tanto, recorrem, com frequência, ao SEBRAE/RN, solicitando apoio para resolução das suas dificuldades bem como buscam conhecimentos em gestão para aumentar a sua competitividade no mercado.

### **Caracterização do Setor:**

Em sua maioria, são empresas familiares e, em média, empregam entre 05 a 11 pessoas, com baixo nível de qualificação.

O setor sofre forte concorrência dos supermercados e estão passando por uma fase de transformação, oferecendo novos serviços tais como lanches, refeições rápidas, conveniências, pizzarias, adegas, áreas gourmet, etc.

### **GARGALOS E POTENCIALIDADES:**

A limitação do volume de recursos disponibilizados pelo SEBRAE/RN, bem como o possível aumento do percentual da contra partida das empresas beneficiadas são fatores limitantes ao atendimento das empresas demandantes dos serviços do SEBRAE.

Mesmo dentro de uma economia em recessão, as necessidades de inovação e adequação as normas ambientais, de segurança e sanitárias, tornam-se oportunidades ímpares para execução de ações nas áreas de consultorias tecnológicas e de gestão das empresas ligadas ao setor da panificação.

As parcerias com as grandes empresas do setor, Moinho Dias Branco – MDB e o Grande Moinho Cearense – GMC, facilitam e viabilizam muitas ações que beneficiam diretamente às micros e pequenas empresas do setor.

### **ACÕES RELEVANTES:**

- Participação na Feira Internacional de Munique/Alemanha - IBA - Setembro/ 2015 – Dez (10) empresas;
- Participação na Feira Internacional da Panificação, Confeitaria e Food Service – FIPAN - São Paulo/SP - Julho/2015 – Dezesesseis (16) empresas participantes;
- Participação na Feira Norte Nordeste da Panificação – FENNOPAN – Cinquenta (50) empresários participantes;
- Qualipão – Região do Seridó Oriental - Janeiro/2015 – Onze (11) empresas atendidas;
- Pesquisa do Pão Francês (Convênio ABIP/ITPC/SEBRAE/NA) – Junho/2015 – Quarenta e oito (48) empresas pesquisadas;
- Participação na FICRO – Agosto/2015 – Stand Padaria Conceito;

### **CONCLUSÃO:**

Embora tenha apresentado uma desaceleração no seu crescimento nos últimos dois anos (2013 e 2014) o setor da panificação ainda apresenta um crescimento robusto (8,70% em 2013 e 8,02 em 2014) em relação ao crescimento da economia nacional.

Mesmo apresentando uma desaceleração acentuada na economia no ano de 2015, com a consequente valorização do dólar, moeda a qual está atrelado o preço do principal insumo do setor, o trigo, o setor da panificação vem demonstrado um crescimento moderado com implantação das novas tendências mundiais com oferecimento de novos serviços tais como lanchonetes, self service, conveniências, áreas gourmet, etc.

Observando-se o cenário atual, onde a economia sofre as consequências de uma política numa crise sem precedentes na nossa história contemporânea, prevê-se, ainda assim, um crescimento moderado do setor.

### **SETOR: OLEIRO CERÂMICO**

#### **DADOS GERAIS**

<b>Quadro 48</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Tipo	Projeto de Atendimento – Setor/Segmento
Finalidade	Fortalecer o segmento de cerâmica vermelha do Rio Grande do Norte, a partir da melhoria em gestão e inovação dos processos produtivos e gerenciais, com ênfase na responsabilidade sócio-ambiental, no aumento da produtividade e melhoria da qualidade dos produtos, com pleno atendimento ao mercado.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas e gerenciamento	Unidade de Desenvolvimento da Indústria – UDI
Gerente da Unidade	Lorena Roosevelt de Lima Alves
Unidades Executoras	Unidade de Desenvolvimento da Indústria – UDI (sede e apoio dos escritórios regionais do Seridó oriental e ocidental)
Público-alvo	Micro e pequenas indústrias do segmento de cerâmica vermelha, localizadas, prioritariamente, nas regiões Seridó, Vale do Açu e Grande Natal do Rio Grande do Norte.
Nº. de Beneficiários	74 pequenos negócios
Nº. de Pessoas Físicas	15
Coordenador do setor	Lorena Roosevelt de Lima Alves

*Fonte: SGE/SME*

#### **RESULTADOS**

##### **INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**

##### **ORÇAMENTO PREVISTO X REALIZADO E VARIAÇÃO**

**Quadro 49**

OLEIRO CERÂMICO				
PROJETOS	VALORES EM R\$ MIL			% EXECUTADO (3)/(2)
	PREVISTO ORIGINAL (1)	PREVISTO AJUSTADO (2)	EXECUTADO (3)	
Indústria da Cerâmica Vermelha Potiguar	300	300	277	92,3%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>277</b>	<b>92,3%</b>

Fonte: SGE/SME

### **INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**

### **METAS PREVISTAS X METAS REALIZADAS E VARIAÇÃO**

**Quadro 50**

OLEIRO CERÂMICO				
INSTRUMENTOS	INDICADORES	2015		
		PREVISTO	EXECUÇÃO	% EXECUTADO
Consultorias	Nº de horas	3.000	4.536	151%
Cursos	Nº de Cursos	3	3	100%
Missão/Caravana	Nº de Missão/Caravana	1	1	100%
Orientação Técnica	Nº de orientações	50	68	138%
Palestras	Nº de Palestras	2	2	100%

Fonte: SGE/SME

### **ANÁLISE/COMENTÁRIOS**

#### **Caracterização do Setor**

O segmento de cerâmica vermelha representa quase 5% da indústria de construção civil brasileira, gerando mais de 293 mil empregos diretos e 900 mil indiretos, com um faturamento anual de, aproximadamente, R\$ 18 bilhões.

No Rio Grande do Norte, no último diagnóstico do segmento, publicado pelo SEBRAE/RN, foram cadastradas 186 indústrias de cerâmica vermelha em atividade, em que sua maioria está localizada na região Seridó. O segmento fatura em torno de R\$ 210 milhões por ano, com uma produção anual de mais de 1,3 bilhões de peças e gera mais de 6,3 mil empregos diretos, com concentração de 92% desses trabalhadores na área de produção.

A atividade industrial de cerâmica vermelha no estado vem alavancando melhoras no processo produtivo, com incremento de novas tecnologias, principalmente no que diz respeito ao processo de queima, com a substituição de fornos ultrapassados. Outro aspecto positivo é a

redução de consumo de lenha, mesmo considerando o aumento da produção, verificado no Diagnóstico da Indústria de Cerâmica Vermelha do RN.

## **GARGALOS E POTENCIALIDADES**

### **Gargalos**

- Dificuldade de adequação das unidades produtivas à legislação ambiental, no que diz respeito ao monitoramento e controle das emissões provenientes do processo de queima, com especial atenção às indústrias com forno do tipo caipira ou sem forno (caieira), que não possuem estrutura que possibilite sequer a medição dessas emissões.
- Dificuldade das empresas que estão localizadas na faixa de domínio público (margens) das rodovias estaduais e federais, em atender os limites legais de áreas não edificáveis ao longo das referidas rodovias.
- Deficiência de controles gerenciais das empresas, com pouca disponibilidade dos empresários para participação nas ações (consultorias e/ou cursos) sobre o tema.
- Dificuldade de adequação dos produtos visando atender os requisitos dimensionais, resistência e absorção desses produtos, exigidos pelo PSQ – Programa Setorial da Qualidade, programa coordenado pela ANICER.
- Opção do mercado consumidor local (Rio Grande do Norte) por especificação de bloco com furo redondo, que não atende às normas técnicas.
- Baixa disponibilidade de lenha regularizada
- Falta de mão-de-obra qualificada
- Marketing enfraquecido dos produtos cerâmicos

### **Potencialidades**

- Desenvolvimento de ações de tecnologia para adequação das unidades produtivas à legislação ambiental.
- Parcerias estabelecidas com o Instituto Nacional de Tecnologia (INT), através do projeto Eficiência Energética em Ladrilheiras Artesanais (EELA), e com a Fundação Parque Tecnológico da Paraíba, por meio do Centro de Produção Industrial Sustentável (CEPIS), através do projeto de capacitação e assistência técnica para promoção do uso racional da biomassa florestal para empresas cerâmicas da caatinga.
- Liderança sindical forte, através do SINDICER, cuja parceria se destaca em quase todas as ações do projeto.
- Fortalecimento de algumas associações do segmento, possibilitando maior integração entre os empresários e facilitando o acesso destes às ferramentas existentes nas instituições apoiadoras, como o SEBRAE. São exemplos a ACEVALE – Associação dos Ceramistas do Vale do Assu, ACVC – Associação dos Ceramistas do Vale do Caruaíba e a ACESE – Associação dos Ceramistas do Seridó.

## **ACÕES RELEVANTES**

- Realização da Pesquisa de Resultados T1 com um universo de 35 empresas participantes do projeto, localizadas no Vale do Assu, Seridó e Grande Natal.
- Realização de 2 cursos de Ensaio Normalizados de telhas e bloco cerâmicos, e preliminares em argila, executados pelo SENAI Rosário Carriço, tendo as seguintes cerâmicas (fabricantes de telhas) participantes: Itajá, Barro Vermelho, Progresso, Tavares, Bela Vista, União II, Portal do Vale, Luciano e Chico de Keka. as seguintes cerâmicas (fabricantes de blocos) participantes: Assu, Ouro Branco, Chico de Keka, Progresso, Estrutural, Premium, Sta. Edwiges, Tavares, Uruaçu, Caisa, Itajá, São Matheus, União II, Portal do Vale, Vitória e Cerâmica do Gato. Total 20 cerâmicas.
- Consultorias Tecnológicas realizadas para análises e ensaios laboratoriais de produtos cerâmicos visando a certificação no PSQ – Programa Setorial da Qualidade. Foram beneficiadas 8 empresas: T Melo, União, União II, Estrutural, Itajá, Sta. Edwiges, Luciano e Cerâmica do Gato.
- Consultorias Tecnológicas realizadas para adequação dos processo visando o Licenciamento Ambiental. Foram beneficiadas 12 empresas: Cícero Pilão, T Melo e Heitor Petronilo, F Silva, São Francisco II, JS da Silva, FP de Azevedo, Mundial, n. Sra. da Guia, São Matheus, Cerâmica Maravilha e Uruaçu.
- Consultorias Tecnológicas realizadas para monitoramento dos gases provenientes da queima da lenha, medindo a quantidade de particulados lançados na atmosfera. Foram beneficiadas 4 empresas nesse processo: Cícero Pilão, Ouro Branco II, Luciano e Premium.
- Consultoria Tecnológica realizada para adequação de forno na Cerâmica São José, em Lagoa de Velhos.
- Consultoria Tecnológica para adequação de máquinas e equipamentos em 25 cerâmicas do Seridó, Vale do Assu e Grande Natal, visando atender regulamentação do Ministério do Trabalho, NR 12 \_ Segurança e Saúde do Trabalho.
- Consultoria para instalação do software de gestão “CERAMIC” na empresa TMELO, específico para a indústria de cerâmica vermelha.
- Apoio e participação, pela 2ª vez, da FENEPAR – Feira de Negócios de Parelhas, em sua 4ª edição. Apoiamos o estande do SINDICER, durante o evento.
- Realização de 6 seminários de Qualidade e Produtividade, realizados com a parceria da ANICER e SINDICER, nas cidades de São Gonçalo, Natal, Carnaúba dos Danta, Assú e Itajá, nos meses de maio e novembro/2015, precedidos de visitas técnicas à empresas da região.
- Apoio e participação na Missão Empresarial ao 44º Encontro dos Ceramistas ocorrido em Porto Alegre, no mês de setembro/2015. Cerca de 25 empresários do setor ceramista do RN estiveram presentes, assim como representantes do SINDICER e DO SEBRAE/RN. Por ocasião do evento, aconteceram visitas técnicas às indústrias cerâmicas locais.

## **PRINCIPAIS RESULTADOS (GEOR)**

O principal e importante resultado obtido com as ações do projeto, foi a **Certificação no PSQ** – Programa Setorial da Qualidade, de **11 indústrias cerâmicas** atendidas pelo projeto. São elas:

- Cerâmica do Gato e Pataxós, em Assú
- Cerâmica União e Itajá, em Itajá
- Cerâmica Estrutural e Sta. Edwiges, em São Gonçalo
- Cerâmica T. Melo, em Apodi
- Cerâmica Caisa, em Goianinha
- Cerâmica União II, em Cruzeta
- Cerâmica Vitória, em Tangará
- Cerâmica Luciano, em Currais Novos

## **SETOR: PEDRAS E ROCHAS ORNAMENTAIS**

### **DADOS GERAIS**

<b>Quadro 51</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Tipo	Finalístico
Finalidade	Ampliar a competitividade das empresas do setor de mineração de forma sustentável e inovadora, buscando a melhoria da comercialização, produção e acesso à pesquisa e tecnologia.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas e gerenciamento	UDI – Unidade de Desenvolvimento da Indústria
Gerente da Unidade	Lorena Roosevelt de Lima Alves
Unidades Executoras	Escritório Regional do Seridó Oriental
Público-alvo	Micro e pequenas empresas do setor de mineração das regiões do Seridó, Trairi e Agreste do Rio Grande do Norte
Nº. de Beneficiários	30 empresas
Nº. de Pessoas Físicas	300 pessoas
Gestor do projeto	Sheyson Medeiros Rodrigues da Silveira

*Fonte: SGE/SME*

## **RESULTADOS**

**INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**  
**ORÇAMENTO PREVISTO X REALIZADO E VARIAÇÃO**

Quadro 52

PEDRAS E ROCHAS ORNAMENTAIS				
Mineração em Pequena Escala nas Regiões do Seridó, Trairi e Agreste do Rio Grande do Norte	VALORES EM R\$ mil			% EXECUTADO (3)/(2)
	PREVISTO ORIGINAL (1)	PREVISTO AJUSTADO (2)	EXECUTADO (3)	
Mineração em Pequena Escala	125	125	117	93,6%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>125</b>	<b>125</b>	<b>117</b>	<b>93,6%</b>

Fonte: SGE/SME

**INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**  
**METAS PREVISTAS X METAS REALIZADAS E VARIAÇÃO**

Quadro 53

PEDRAS E ROCHAS ORNAMENTAIS				
INSTRUMENTOS	INDICADORES	2015		
		PREVISTO	EXECUÇÃO	% EXECUTADO
Missão e Caravana	Nº de missões/caravanas	0	1	-
	Nº de pequenos negócios para eventos de terceiros	0	4	-
Consultorias	Nº de horas	812	829	102,00
Cursos	Nº de Cursos (Presencial + à Distância)	3	3	100,00
Informação	Nº de informações	0	8	-
Orientação Técnica	Nº de orientações	100	535	535,00
Palestras, Oficinas, Seminários ou Mini-Cursos	Nº de Palestras, oficinas, seminários ou mini-cursos	11	12	109,10

Fonte: SGE/SME

**ANÁLISE/COMENTÁRIOS**

## **Caracterização do Setor**

A mineração de pegmatitos na Mesorregião do Seridó teve início na década de 1940, contando com incentivos resultantes da cooperação do governo brasileiro com as Forças Aliadas durante a Segunda Guerra Mundial. Na ocasião, foi incentivada principalmente a produção de minerais de berílio, de lítio e de tântalo. Com o fim do conflito, houve uma queda de produção, mas firmou-se na região uma cultura mineira que persiste até os nossos dias.

Com o processo de industrialização da região, incentivado pela SUDENE na década de 1970, teve início o aproveitamento de caulim, feldspato e mica. Na década de 1990, a CPRM desenvolveu o projeto Pegmatitos do Nordeste Oriental, quando foi ressaltada a importância destes minerais industriais na viabilização econômica de projetos de pequena mineração de pegmatito.

Apesar dos esforços esparsos que foram realizados e da mudança de ênfase da extração de minerais metálicos para minerais não metálicos, a lavra dos pegmatitos do Seridó permaneceu essencialmente imutável ao longo do tempo, caracterizada com uma atividade rudimentar e de baixo rendimento. Houve mudanças no beneficiamento, com a implantação de algumas unidades mais bem estruturadas, mas o quadro geral permaneceu inalterado.

O Seridó paraibano e potiguar é, por tradição, uma região mineira e sua história extrativista sempre foi direcionada para a exploração de minerais de pegmatito. Muito embora retirados brutos e vendidos em grande parte com pouco valor agregado para a indústria transformadora de outras regiões, esta produção representa um importante fator de emprego e renda local. Ela pode, com aporte tecnológico e organização empresarial, trazer uma contribuição ainda maior para o desenvolvimento regional e dos respectivos estados, considerando que a existência de diversos insumos de qualidade é importante fator de atratividade de novos empreendimentos industriais.

Com efeito, analisando a economia regional constata-se a carência de outras opções produtivas outras atividades, que tiveram alguma importância em épocas pretéritas, entraram em decadência. Foi o que aconteceu com a falência da cultura algodoeira que, por sua vez, impulsionava também a indústria têxtil (erradicação da cultura do Algodão Seridó, de fibras longas e resistentes, decorrente da praga do bicudo); com a estagnação e fechamento das minas produtoras de scheelita (afetada pelos baixos preços praticados pela China no mercado internacional e só recentemente ensaiando uma retomada); e pela falência da agropecuária (solos de má qualidade, secas).

A mineração de pegmatitos originou-se de uma pressão de interesses externos por matérias-primas estratégicas e fixou-se como uma alternativa econômica para grupos de três ou quatro pessoas que compartilhavam uma atividade agropecuária tradicional sob condições climáticas irregulares.

Desta célula social básica sem objetivos de reprodução de capital, mas buscando a subsistência de seus componentes, se desenvolveram estruturas de produção formais e informais. Embora deficientes em organização e capital, estes grupos apresentam uma impressionante mobilidade e flexibilidade, atendendo rapidamente às demandas que surgem, e constituem a base do aglomerado produtor de minerais de pegmatito (metálicos, gemas e minerais industriais).

O peso da informalidade da atividade ainda é muito grande e isto dificulta a obtenção e comparação de dados com a economia local e regional. Não há dúvida, porém, de que a mineração é o maior sustentáculo de emprego e renda local e, em muitos casos, a única alternativa econômica. Estima-se que cerca de 5.000 pessoas estejam envolvidas diretamente, de forma permanente ou ocasional, com a mineração na região, a maioria sem vínculos formais.

## **GARGALOS E POTENCIALIDADES**

### **Gargalos**

- Viabilizar a legalização mineral e ambiental para o pequeno minerador;
- Implantação e internalização do modelo de gestão empresarial;
- Transferência de conhecimento e incentivo a escolarização dos pequenos mineradores;
- Falta de foco na agregação de valor dos bens minerais;
- Alta sazonalidade nos preços dos minérios.

### **Potencialidades**

- Abundância de recursos minerais na região Seridó;
- Setor mineral é a principal vocação econômica do Estado;
- O RN tem grande diversidade de recursos minerais passíveis de exploração econômica, entre eles existem cerca de 25 que são explorados economicamente;
- O RN 6º maior produtor de recursos minerais do Brasil;
- Mais de 2000 ocorrências minerais georeferenciadas;
- Principal atividade na geração de ocupação e renda na região, com mais de quatro mil pessoas envolvidas.

## **ACÕES RELEVANTES**

- Consultoria para elaboração do relatório final de pesquisa junto ao DNPM, que possibilitou identificar e cubar a reserva mineral de feldspato, através de pesquisa geológica na área, que proporcionou o conhecimento real da reserva demonstrando dessa forma a viabilidade econômica e financeira do empreendimento;
- Consultoria para licenciamento ambiental de área destinada a extração de argila para a empresa Segundo Construções, possibilitando a comercialização de agregados para construção civil de forma legalizada.

## **CONCLUSÃO**

Ao final do ano avalio como bastante positiva e acertada a decisão de atuar com micro e pequenas empresas de mineração, pois estes empreendedores apresentam um potencial a ser explorado e atuam numa atividade que necessita de muito conhecimento e informação.

Dessa forma introduzimos no projeto mineração em pequena escala o conceito de valorizar a gestão dos negócios, reforçando a importância da legalização da atividade, com isso proporcionar um resultado ainda melhor as empresas participantes do projeto.

Por fim percebemos que as principais demandas se concentram na legalização mineral e ambiental, onde utilizamos as consultorias SEBRAETEC para atender nossos clientes.

### **SETOR: PETRÓLEO, GÁS E ENERGIA**

## **DADOS GERAIS**

<b>Quadro 54</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Tipo	Setorial
Finalidade	Melhorar a capacidade de competir de micro e pequenas empresas fornecedoras e potenciais fornecedoras da cadeia de petróleo, gás e energia.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas e gerenciamento	Unidade de Desenvolvimento da Indústria
Gerente da Unidade	Lorena Roosevelt de Lima Alves
Unidades Executoras	Escritório Regional do Oeste
Público-alvo	Micro e pequenas empresas fornecedoras ou potenciais fornecedoras da cadeia de petróleo, gás e energia do Estado do Rio Grande do Norte
Nº. de Beneficiários	70
Coordenador do setor	Robson Matos
Fonte: SGE/SME	

## **RESULTADOS**

### **INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**

### **ORÇAMENTO PREVISTO X REALIZADO E VARIAÇÃO**

#### **Quadro 55**

PETRÓLEO E GÁS				
PROJETOS	VALORES EM R\$ MIL			% EXECUTADO (3)/(2)
	PREVISTO ORIGINAL (1)	PREVISTO AJUSTADO (2)	EXECUTADO (3)	
Cadeia Produtiva de Petróleo, Gás e Energia do RN	250	250	185	75%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>185</b>	<b>75%</b>

Fonte: SGE/SME

### INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:

### METAS PREVISTAS X METAS REALIZADAS E VARIAÇÃO

Quadro 56

PETRÓLEO E GÁS				
INSTRUMENTOS	INDICADORES	2015		
		PREVISTO	EXECUÇÃO	% EXECUTADO
Consultorias	Nº de horas	500	242	50%
Cursos	Nº de Cursos	2	1	50%
Missão/Caravana	Nº de Missão/Caravana	1	0	-
Oficinas	Nº de Oficinas	1	0	-
Orientação Técnica	Nº de orientações	-	14	-
Palestras	Nº de Palestras	3	3	100%
Rodada	Nº de Rodadas	0	2	200%
Seminário	Nº de Seminário	1	1	100%
Informação	Nº de Informações	-	35	-

---

Fonte: SGE/SME

*\*Existem consultorias que totalizam 420h que só finalizam em 2016 e outras que foram encerradas e não estão sendo contabilizadas;*

*\*\*Foi realizada solução do SEBRAE Mais – Lider Coach que compreendem dois módulos de 16h cada, no entanto, só pode ser contabilizado um curso.*

## **ANÁLISE/COMENTÁRIOS**

### **Caracterização do Setor**

A chamada Bacia Potiguar possui 86 campos de produção, sendo 84 no estado do Rio Grande do Norte e 2 no estado do Ceará. A produção, em seu ápice, alcançou a marca dos 112.000 barris/dia. Atualmente, produzimos cerca de 65.000 barris/dia. Cerca de 40% do VBPI – Valor Bruto da Produção Industrial do Rio Grande do Norte vem do setor petrolífero.

O Rio Grande do Norte concentra as atividades produtivas do setor petróleo e gás nos municípios de Macau, Guamaré, Alto do Rodrigues, Mossoró, Pendências, Areia Branca, Apodi, Assú, Governador Dix-sept Rosado, Carnaubais, Caraúbas, Upanema, Porto do Mangue, Felipe Guerra, Serra do Mel e Afonso Bezerra, sendo que os chamados ativos de produção da Petrobras localizam-se nas cidades de Mossoró e Alto do Rodrigues e a unidade de tratamento e processamento de fluídos em Guamaré - Refinaria Clara Camarão.

A produção de petróleo e gás do estado do Rio Grande do Norte, não acompanha a produção nacional, enquanto o Brasil bate recordes de produção, o nosso estado mostra certa estagnação da produção nos últimos quatro anos. A série histórica da ANP – Agência Nacional do Petróleo evidencia um leve declínio do ano de 2011 para o ano de 2012 e tendência de estabilização dessa produção nos anos subsequentes. Esse fato se deve a grande concentração de poços maduros, onde os níveis de produtividade não são mais o mesmo de anos atrás.

## **GARGALOS E POTENCIALIDADES**

### **Gargalos**

- Recessão econômica do país;
- Baixos investimentos da PETROBRAS na Bacia Potiguar;
- Declínio da produção de Petróleo e Gás Natural
- Baixo envolvimento das âncoras do setor de energia no estado;
- Limitação de profissionais com conhecimentos e experiências na área de energia;
- Baixo preço do barril de petróleo em nível mundial.

### **Potencialidades**

- Potencial instalado e em construção de energias renováveis, em especial de energia eólica.
- Elevado grau de competências das empresas engajadas no projeto;
- Aumento do consumo de combustíveis;
- Potencial para exploração *Offshore* em águas profundas na Bacia Potiguar
- Produtores Independentes de Petróleo e Gás;
- Reorganização da REDEPETRO-RN

### **ACÕES RELEVANTES**

- Seminário da Cadeia Produtiva de Petróleo, Gás e Energia do RN;
- Realização de duas Rodadas de Negócios de Energias em Mossoró e Natal nos dias 03 e 04/11 respectivamente envolvendo 10 âncoras do setor de energia: PETROBRAS, UTC, PETROGAL, SONANGOL, PETRA Energia, GEOPARK, CENTRAL Resources VOLTALIA, NEW ENERGY e CPFL Renováveis.
- Realização de Consultoria em Inteligência Competitiva para empresa FLAMOIL nos mercados da Colômbia e Bolívia;
- Realização da Solução do SEBRAE Mais – Líder Coach com a participação de 9 empresas da cadeia de energia
- Realização de 76 Sessões de Coaching para empresários da cadeia de energia
- Realização de consultorias tecnológicas SEBRAEtec, em especial no atendimento a demandas por sistema de gestão da qualidade;
- Realização de Consultoria com foco no mercado internacional para inserção das empresas potiguares nesse mercado;

### **PRINCIPAIS RESULTADOS**

- Envolvimento de grandes âncoras do setor eólico ao projeto na realização na rodada de negócios de energias;
- Levantamento de Mercados emergentes e em potencial para a inserção das nossas empresas no mercado internacional;
- Ampliação da base de empresas participantes do projeto;
- Abertura de mercado no setor eólico das empresas participantes do projeto.

### **CONCLUSÃO**

A atuação do SEBRAE/RN na cadeia de Cadeia Produtiva de Petróleo, Gás e Energia até o ano de 2014 era ancorado pela PETROBRAS através do convênio de âmbito nacional que proporcionou atendimentos a centenas de empresas de praticamente todos os setores.

Em 2015 tivemos o desafio de realizar ações com recursos financiados pelo SEBRAE nacional com empresários na proporção de 80% a 20%. Nosso esforço tem sido no sentido de integrar as empresas participantes do projeto na cadeia de suprimentos do setor de energia como um

todo, um exemplo foi a realização de duas rodadas de negócios com a participação de grandes empresas do setor de energia, em especial do setor eólico, prospectar mercados emergentes em especial o mercado da América Latina, com estudos já realizados nesse sentido e promover a maior competitividade das empresas através de ações de inovação, tecnologia e atendimento as normas internacionais de qualidade, e em 2016 teremos foco na Responsabilidade Social Empresarial.

### **SETOR: SETORIAL INDÚSTRIA**

#### **Projeto: Desenvolvimento da Indústria nas Regiões da Grande Natal, Mato Grande, Agreste e Alto Oeste**

### **DADOS GERAIS**

**Quadro 57**

	DESCRIÇÃO
Tipo	Atendimento Setorial
Finalidade	Promover o desenvolvimento das empresas do setor industrial das regiões da Grande Natal, Mato Grande, Agreste e Alto Oeste, através de ações que promovam a lucratividade, sustentabilidade, inovação e acesso a novos mercados.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas e gerenciamento	Unidade de Desenvolvimento da Indústria – UDI
Gerente da Unidade	Lorena Roosevelt de Lima Alves
Unidades Executoras	Unidade de Desenvolvimento da Indústria – UDI / Sede
Público-alvo	Empreendedores Individuais – Micro Empresas – Empresa de Pequeno Porte
Nº. de Beneficiários	277 empresas
Coordenador do setor	Lorena Roosevelt de Lima Alves

*Fonte: SGE/SME*

### **RESULTADOS**

#### **INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS**

#### **ORÇAMENTO PREVISTO X REALIZADO E VARIAÇÃO**

**Quadro 58**

SETORIAL INDÚSTRIA				
PROJETOS	VALORES EM R\$ mil			% EXECUTADO (3)/(2)
	PREVISTO ORIGINAL (1)	PREVISTO AJUSTADO (2)	EXECUTADO (3)	
Desenvolvimento da Indústria nas Regiões da Grande Natal, Mato Grande, Agreste e Alto Oeste	1.087	1.087	867	79,7%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>1.087</b>	<b>1.087</b>	<b>867</b>	<b>79,7%</b>

Fonte: SGE/SME

### **INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**

### **METAS PREVISTAS X METAS REALIZADAS E VARIAÇÃO**

Quadro 59

SETORIAL INDÚSTRIA				
INSTRUMENTOS	INDICADORES	2015		
		PREVISTO	EXECUÇÃO	% EXECUTADO
Consultorias	Nº de horas	4250	8217	193,3%
Missão/Caravana	Nº de Missão/Caravana	3	4	133,3%
Orientação Técnica	Nº de orientações	90	202	224,4%
Palestras	Nº de Palestras	2	3	150%
Informação	Nº de Informações	0	44	-

Fonte: SGE/SME

### **ANÁLISE/COMENTÁRIOS**

#### **Caracterização do Setor**

O setor industrial representa um importante papel na economia nacional, já que é nas indústrias que a matéria prima se transforma em produtos que abastecem o comércio e os setores de alimentação. Ao longo da história, a indústria se mostrou responsável pela

urbanização, pela integração da população ao consumo e pelo crescimento dos demais setores da economia. Até mesmo o setor de serviços tem parte significativa de seu dinamismo oriundo da indústria. Países com polos industriais desenvolvidos saem na frente no quesito inovação e exportação.

Diante da atual crise econômica que o país enfrenta, a indústria tem apresentado alguns dados que mostram a desaceleração do setor e, por sua vez, novos desafios a serem enfrentados.

Segundo estudo da CNI apresentado na Nota Econômica (janeiro 2015), ao longo dos últimos 10 anos a indústria brasileira está se tornando menos competitiva. Dentre alguns fatores, destaca-se custo unitário do trabalhado (CUT) em dólares, que no Brasil encontra-se significativamente acima dos principais países concorrentes. Neste período de 10 anos o CUT da indústria brasileira acumula um crescimento de 136%, taxa duas vezes mais alta que da Austrália, país com maior crescimento do CUT após o Brasil. Alguns fatores para a elevação do CUT no Brasil são o baixo crescimento da produtividade, o acréscimo do salário médio real e à apreciação do Real (CNI, 2015). Ainda segundo o CNI, “A combinação de baixa produtividade e de elevados custos sistêmicos é fatal” (2015).

Ao perder competitividade, o setor diminui o crescimento e aumenta as dificuldades para as empresas se manterem ativas no mercado. Isto resulta na diminuição da confiança dos empresários que, por sua vez, leva a redução dos investimentos. E sem investimentos não há como aumentar a produtividade, ou seja, torna-se um ciclo vicioso.

O atual índice de Intenção de Investimento no Brasil caiu para 43 pontos em maio de 2015. Esta pontuação é 1,2 ponto menor do que abril e 9,9 pontos menor do que o mesmo mês de 2014. Estes dados alertam para uma previsão de redução da produção, das exportações, da compra de insumos e do número de empregados (CNI, 2015). Nos pequenos negócios a intenção é menor do que nas grandes indústrias, sendo um com 32,9 pontos e outro com 51 pontos.

No entanto, segundo a CNI (2015), em junho o Índice de Confiança do Empresário Industrial (ICEI) aumentou 0,3 pontos com relação a maio, ficando em 38,9 pontos. É o terceiro mês consecutivo que o indicador não cai, fato que não ocorria desde o primeiro trimestre de 2012. Contudo, mesmo com este sutil aumento no ICEI, o índice ainda está bem abaixo da linha divisória de 50 pontos que define o otimismo do pessimismo.

Em maio de 2015, ainda segundo a CNI, o desempenho da indústria foi marcado por queda na produção, excesso de estoques, demissões e ociosidade do parque fabril. "A produção em queda é acompanhada de redução cada vez maior do emprego na indústria", avalia a CNI.

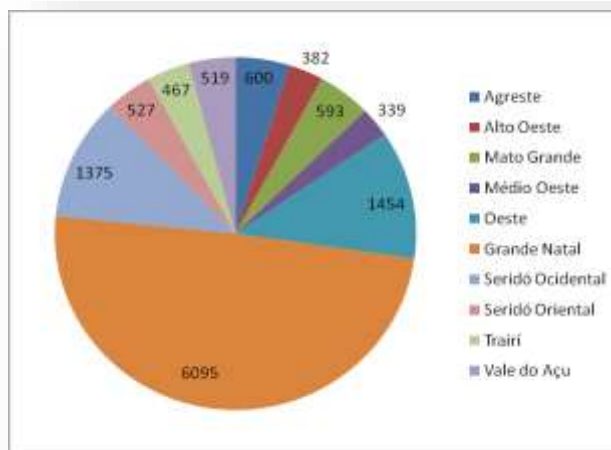
Por consequência da redução da produção, os custos industriais aumentam, como já foi citado acima. Segundo a CNI (2015), no primeiro trimestre de 2015 estes custos se elevaram em 0,8%. Os principais fatores para esse aumento foi o custo com bens intermediários importados (devido à alta do dólar) e o aumento com o valor da energia (CNI, 2015). O

aumento dos custos e a redução da produção resultam na queda do faturamento da indústria, que em abril de 2015 caiu 6,4%.

No cenário do Rio Grande do Norte (RN), a indústria representa 20,9% da economia do estado, empregando 126 mil trabalhadores e é responsável por 20,5% do emprego formal do estado. O PIB industrial do RN é de R\$7,5 bilhões, sendo o 5º maior PIB do Nordeste e o 18º do país, representando 0,9% do PIB brasileiro. Os setores mais relevantes da indústria no estado são: extração de petróleo e gás (21,2%), alimentos (20%) e extração de minerais não metálicos (7,7%) (CNI, 2014). A indústria do RN exportou US\$72 milhões em 2013, representando apenas 29,0% das exportações efetuadas pelo estado. Com estes números, o estado é o 6º do Brasil com menor valor de produtos industrializados exportados (CNI, 2014). O desenvolvimento das empresas não depende só delas, mas também de incentivos fiscais e governamentais, já que atualmente o estado possui alíquota industrial mais alta que a média do país e é tem a 6ª tarifa efetiva mais alta para o Simples Nacional (CNI, 2014).

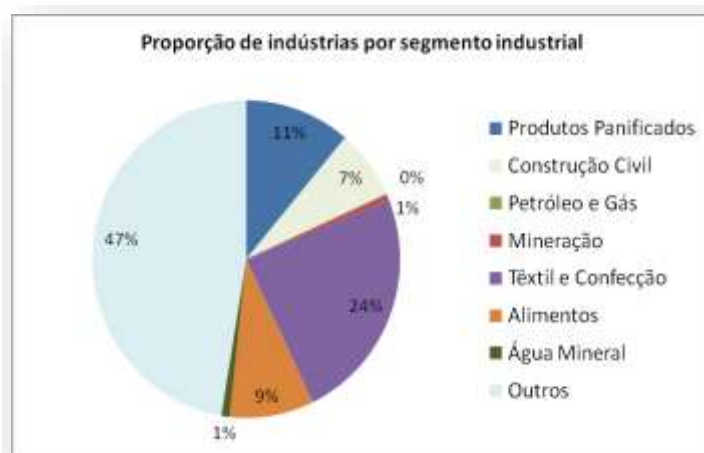
O RN possui atualmente, de acordo com o IBGE (2014), cerca de 12.351 MPE's do setor de indústria de transformação e extração, distribuídas nas regiões abaixo:

**Gráfico 07 - Total de indústrias optantes pelo SIMPLES no RN em 28/02/2015, distribuídas por município (Elaborado pela autora com base nos dados do IBGE, 2014).**



Por segmento de atuação, temos:

**Gráfico 08 - Proporção de indústrias no RN por segmento industrial (Elaborado pela autora com base nos dados do IBGE, 2014).**



Levando em consideração que a Unidade de Desenvolvimento da Indústria (UDI) possui projetos setor/segmento atuantes nos principais segmentos industriais do RN, e um projeto setorial para todos os demais, é grande o potencial de atendimento do SEBRAE/RN, que pode atuar com cursos, consultorias e orientações, elevando o potencial competitivo destas empresas, contribuindo para uma economia mais justa e sustentável.

## **GARGALOS E POTENCIALIDADES**

### **Gargalos**

- Alguns gestores não alocam a quantidade de recurso suficiente no planejamento de seus projetos, contando sempre que o que executarem a mais será pago pelo projeto setorial, gerando custos não planejados para o projeto e dificultando a gestão do mesmo;
- Muitos empresários buscam o SEBRAE apenas quando já foram autuados pelos órgãos de fiscalização ambiental e sanitário, o que demonstra uma falta de planejamento e, por consequência, o baixo interesse em outras soluções do SEBRAE, como soluções em mercado e gestão, por exemplo;
- A maioria dos empresários ainda possui uma mentalidade “fechada”, onde só conseguem enxergar o retorno do investimento em aperfeiçoamento tecnológico, apresentando resistência em investir no aperfeiçoamento em gestão empresarial;
- Alguns sindicatos são muito atuantes junto ao seu público e ao SEBRAE, o que é bastante positivo, no entanto, muitas ações não são planejadas com antecedência, dificultando o apoio do SEBRAE nas mesmas, que muitas vezes precisa realocar orçamento para poder apoiar tais ações;
- Por ser um projeto setorial, que atende muitos segmentos e muita demanda espontânea, torna-se difícil realizar um atendimento mais especializado e mais

presente junto aos empresários atendidos, dificultando assim, a fidelização dos mesmos ao projeto;

- Com relação ao instrumento “Informação” é importante salientar que não há porcentagem de execução porque não houve previsão desse instrumento, uma vez que é complicado prevê-lo, pois depende do aparecimento de demandas espontâneas;
- O volume de consultorias em 2015 foi muito alto, dificultando o monitoramento sistematizado das mesmas.

### **Potencialidades**

- O projeto é bastante disseminado e divulgado entre as várias unidades do SEBRAE/RN, o que o deixa com uma alta execução de metas físicas;
- O projeto é do tipo atendimento setorial, onde atende todos os segmentos que não são abarcados pelos projetos setor/segmento, atuando assim de modo massificado;
- O projeto tem conseguido aumentar as demandas em gestão empresarial através de um atendimento voltado a entender as necessidades da empresa em diversas instâncias, mesmo quando o cliente busca o SEBRAE querendo exclusivamente atendimento SEBRAETec;
- O aumento do subsídio em consultorias de gestão foi um ponto positivo para incentivar os empresários a demandarem mais este tipo de consultoria;
- O aumento de credenciados no SGTEC proporcionou mais celeridade ao processo;

### **ACÕES RELEVANTES**

Durante o ano de 2015, através do projeto foram realizadas diversas ações relevantes, trabalhando com diversos segmentos, como química e plástico, metal mecânica, madeira e móveis, alimentos e bebidas, dentre outros.

### **Consultorias:**

Foram realizadas no total 181 consultorias, 8.217 horas, sendo 7.103 horas em consultoria tecnológica e 1.114 horas em consultoria gerencial:

*Quadro 60 - Quantidade de consultorias e diagnósticos realizados em 2015.*

SEBRAEtec X CONSULTORIA EM GESTÃO EMPRESARIAL			
TIPO DE CONSULTORIA	QUANTIDADE	HORA	PERCENTUAL
SEBRAETec	162	7103	90%
Consultoria em Gestão empresarial	19	1114	10%
<b>TOTAL</b>	<b>181</b>	<b>8217</b>	<b>100%</b>

Fonte: SGE/SME

Percebe-se com isto, uma demanda significativamente maior por consultorias tecnológicas, ou seja, ação SEBRAEtec. Dentro desta ação, foram realizadas um total de 104 consultorias, somando mais de 97 CNPJ's distintos atendidos pela ação. A temática mais demandada, com 17 atendimentos e 1130 horas, foi em adequação à legislação sanitária:

**Quadro 61- Demanda de consultorias tecnológicas realizadas em 2015 por temática.**

GERAL				
Consultorias SEBREATEC realizadas em 2015 por temática			% Percentual relativo à quantidade	% Percentual relativo ao nº de horas
Temática	Quantidade	Hora		
Adequação à legislação ambiental		584	6	9
Adequação à legislação sanitária	17	1130	16	18
Alimentos seguros		1012	14	16
Alimentos seguros (análises)	12	587	12	9
Automação	3	198	3	3
Design de Ambientes	3	180	3	3
Design de Embalagem	2	17	2	3
Design Gráfico	5	38	5	6
Energia (Diag. – PLE)	13	52	13	1
Energia (Consultoria – PLE)	3	75	3	1
Mapeamento e Melhoria de Processos	15	138	14	22
Normalização	2	28	2	5
Registro de Marca	5	90	5	1
Web Design	3	21	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>104</b>	<b>634</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: SGE/SME

Por ser um projeto setorial, vários segmentos industriais são atendidos, com exceção de confecções, facções de costura, panificação, cadeia da construção civil e energias, pois estes segmentos possuem projetos setor/segmento específicos dentro da UDI. No entanto, apesar de atender vários segmentos, em 2015 o maior número de empresas atendidas em consultorias tecnológicas foi de alimentos e bebidas, com 65 clientes, o que corresponde a 60% do público total do projeto. Em 2016 este público será atendido por um projeto setor/segmento específico para alimentos e bebidas em todo o território do RN. Com esta nova perspectiva, o projeto setorial terá um novo desafio em 2016, visto que mais da metade do seu público atual será atendido por outro projeto.

**Quadro 62 - Demandas de atendimento SEBRAEtec em 2015 por segmento industrial.**

DEMANDA DE CONSULTORIAS POR SEGMENTO EMPRESARIAL
--

Segmento	Nº de clientes	Nº de consultorias	Nº de horas de consultorias realizadas	Nº de consultorias canceladas só com diagnóstico	Nº de horas de diagnósticos que não viraram consultoria	% em relação ao nº de clientes total	% em relação ao nº de horas total
Alimentos e Bebidas	6	66	387	27	148	67	605
Gráfico	5	4	185	1	4	5	3
Madeira e móveis	1	19	150	4	16	12	23
Metal Mecânica	2	3	112	1	4	2	2
Mineração	3	2	283	0	0	3	4
Outros	1	0	0	1	4	1	0
Química e Plástico	4	5	213	3	12	4	3
Reciclagem	1	1	22	0	0	1	0
Resina e fibra sintética	2	2	165	0	0	2	2
Textil e confecções	2	2	141	2	8	2	2
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>649</b>	<b>39</b>	<b>196</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: SGE/SME

### Missões e Caravanas

Foram realizadas quatro (4) missões empresariais:

- FIMMA - Bento Gonçalves/RS;
- 24ª Congresso Brasileiro da Indústria de Águas Minerais e ExpoABINAM– Rio de Janeiro/RJ;
- CONGRAF 2015 – São Paulo/SP
- ExpoPrint Digital 2015 – São Paulo/SP

### Palestras:

Foram realizadas 3 palestras:

- I Ciclo de palestras Gráficas – 2 palestras no tema de finanças e mercado focadas para o setor gráfico, realizadas em março de 2015;
- Design Inovação e Produtividade em Marcenarias e Estofarias, realizada em junho de 2015.

### Ação de mercado:

Em 2015 também foi realizada uma ação para o setor moveleiro de aperfeiçoamento de processo produtivo e introdução ao design como um diferencial competitivo. Como resultado destas intervenções, foi feita a I Mostra de Móveis Potiguar, no período de 18 a 20/11 no pátio interno do SEBRAE/RN, onde as empresas participantes puderam expor o produto fruto deste aperfeiçoamento. No total, 9 empresas receberam as orientações, mas apenas 5 empresas

participaram da mostra, as outras 4 não se sentiram totalmente preparadas ou não tiveram tempo disponível para participação, devido ao aumento no volume de pedidos impulsionados pelo final do ano.

## **CONCLUSÃO**

Diante dos resultados apresentados, percebe-se uma execução física superior aos 100%, no entanto, a execução orçamentária, foi inferior aos 100%. Dentre as diversas variáveis possíveis para esta baixa execução orçamentária x realização física, destaca-se a realização de mais ações utilizando menos recursos. Outro fator que contribuiu para a baixa execução orçamentária foi o fato de durante o ano de 2015 a ação Gestão e Monitoramento ter recebido mais recurso oriundo de um novo projeto que não foi aprovado. No novo PPA, este recurso excedente foi “liberado”, gerando uma redução de mais de 200 mil reais de CSO no projeto.

Em 2016 o projeto teve a oportunidade de atuar mais ativamente em alguns segmentos, não atendendo apenas demandas espontâneas, como usualmente acontece. Esta atuação se deu pela definição e busca de novas estratégias e pela aproximação com alguns sindicatos. O encerramento do PROCOMPI também foi responsável para que as empresas que antes recebiam atendimento através deste programa, passassem a buscar o SEBRAE quando necessitavam de apoio para suas demandas. Os segmentos em que o SEBRAE mais atuou foram alimentos e bebidas, madeira e móveis e gráfico, tanto através de consultorias, como de missões e palestras. A pretensão para 2016 é dar continuidade nestas ações, estreitando o relacionamento com os parceiros e clientes, aumentando a taxa de fidelização do projeto.

A fim de aperfeiçoar cada vez mais o fomento ao empreendedorismo e a qualidade do atendimento, torna-se cada vez mais necessário fortalecer as parcerias externas e internas no SEBRAE/RN, oferecendo um serviço mais completo e especializado, focado na real necessidade do cliente, com mais agilidade e menos processos burocráticos.

## **Projeto: DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA NAS REGIÕES SERIDÓ E TRAIRÍ**

### **DADOS GERAIS**

<b>Quadro 63</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Tipo</b>	<b>Setorial</b>
Finalidade	Promover o desenvolvimento das empresas do setor industrial das Regiões Seridó e Trairi do Rio Grande do Norte, através de ações que promovam a lucratividade, sustentabilidade, inovação e acesso a novos mercados.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas e gerenciamento	UDI

Gerente da Unidade	Lorena Roosevelt de Lima Alves
Unidades Executoras	Escritório Regional do Seridó Ocidental
Público-alvo	Micro e pequenas empresas, empreendedores individuais do setor industrial das Regiões Seridó e Trairi do Rio Grande do Norte.
Nº. de Beneficiários	
Nº. de Pessoas Físicas	50
Coordenador do setor	Kessianny Cristina de Souza

Fonte: SGE/SME

## **RESULTADOS**

### **INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**

### **ORÇAMENTO PREVISTO X REALIZADO E VARIAÇÃO**

Quadro 64

SETORIAL INDÚSTRIA				
PROJETOS	VALORES EM R\$ MIL			% EXECUTADO (3)/(2)
	PREVISTO ORIGINAL (1)	PREVISTO AJUSTADO (2)	EXECUTADO (3)	
Desenvolvimento da Indústria nas Regiões Seridó e Trairi	356	430	355	82,5%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>356</b>	<b>430</b>	<b>355</b>	<b>82,5%</b>

Fonte: SGE/SME

### **INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**

### **METAS PREVISTAS X METAS REALIZADAS E VARIAÇÃO**

Quadro 65

SETORIAL INDÚSTRIA				
INSTRUMENTOS	INDICADORES	2015		
		PREVISTO	EXECUÇÃO	% EXECUTADO
Consultorias	Nº de horas	2.500	3.316	132%

Cursos	Nº de Cursos	03	02	66%
Feiras	Nº de pequenos negócios expositores em feiras de terceiros	20	34	170%
Missão/Caravana	Nº de Missões/Caravanas para eventos de Terceiros	02	02	100%
	Nº de pequenos negócios para eventos de terceiros	18	18	100%
Orientação Técnica	Nº de orientações	0	75	-
Seminário	Nº de Seminário	01	01	100%
Informação	Nº de Informações	0	52	-

Fonte: SGE/SME

## **ANÁLISE/COMENTÁRIOS**

### **Caracterização do Setor**

A região do Seridó, é composta pelos 25 municípios que fazem parte das zonas homogêneas de Caicó, Currais Novos e Serras Centrais (classificação adotada pelo IDEMA - Instituto de Defesa do Meio Ambiente do RN).

Localizada em pleno Semiárido, em área de solos de baixíssima fertilidade (salvo as escassas aluviões), a região do Seridó está submetida a regime de escassez e desigual distribuição de chuvas. Apesar dessa restrição do quadro natural, vivem no Seridó do Rio Grande do Norte mais de 300 mil pessoas, 11% da população estadual. A urbanização, processo que se acelerou nos anos recentes, colocou nas cidades 68% dos seridoenses, embora na Serras Centrais, de clima mais ameno, mais da metade da população (52%) viva na zona rural.

A região conta com a principal bacia leiteira do Estado e fortalece a agroindústria (sobretudo com derivados de produtos de origem animal) - em bases artesanais e modernas -, ao mesmo tempo em que se expande a indústria em geral e se mantém o ritmo do comércio e serviços.

No segmento de confecções, a bonelaria merece referência especial. Distribuídas em vários municípios, mais de 80 bonelarias se consolidaram e conquistaram mercados dentro e fora do estado, com aumento na produção, particularmente nos períodos pré-eleitorais. Outra atividade importante é, sem dúvida, o artesanato, constituído principalmente de bordados, rendas, além do artesanato em fibras vegetais, cerâmicas decorativas e produtos alimentares.

É importante ter presente que o resgate do desempenho da economia da região do Seridó passa, necessariamente, pelas atividades de exploração mineral, que respondem pela ocupação da mão-de-obra e pela geração de riquezas, mas, também, pela participação da indústria têxtil,

bonelaria, artesanato, indústria de alimentos e a exploração de scheelita, columbita, entre outros, em Currais Novos; a exploração do ferro em Jucurutu; a cerâmica e a extração de feldspato em Parelhas, e o caulim em Equador e Parelhas.

## **GARGALOS E POTENCIALIDADES**

### **Gargalos**

- A demanda é maior que a capacidade de realização do projeto;
- Algumas empresas credenciadas não realizam um trabalho com excelência, o que gera insatisfação de alguns clientes;
- Falta de padronização de horas de consultoria: as propostas apresentadas pelas credenciadas, na maioria das vezes, apresentam grandes disparidades no número de horas de consultoria. O cliente fica indeciso e, frequentemente, faz um termo de escolha para a proposta de maior valor por temer que os resultados não sejam alcançados com a empresa que apresentou a menor proposta;
- A estiagem prolongada afetou, principalmente, a indústria de alimentos que é um dos principais setores econômicos da região.

### **Potencialidades**

- A Indústria do Seridó é o principal motor da economia local;
- O Programa ALI é um grande potencializador de demanda e as consultorias feitas nas empresas atendidas pelo referido programa apresentam melhores resultados;

## **AÇÕES RELEVANTES**

- Adequação a legislação ambiental das indústrias têxteis e alimentícias;
- Realização do Seminário: Relações do trabalho: Sistema Homolognet, Rotinas Trabalhistas, Normas de Segurança no Trabalho, Acidentes de Trabalho, Ética Empresarial e Sustentabilidade e Negócios. Participação de mais de 200 pessoas e parceria com o Ministério do Trabalho e Emprego do RN.

## **CONCLUSÃO**

Aumentar a produtividade, de forma sustentável, é um dos desafios mais importantes para a indústria, sobretudo em um momento de ajuste fiscal e retração econômica. O Projeto Desenvolvimento da Indústria nas Regiões Seridó e Trairi tem um papel muito importante na Região, principalmente com relação as ações do Programa SEBRAEtec. As temáticas de Sustentabilidade e Produtividade são destaques nas ações do projeto e contribuem, significativamente, para o alcance dos resultados almejados pelos Empresários. Contudo, percebe-se a necessidade de efetivação de parcerias com Instituições que possam fortalecer

empresas do setor industrial, visando a redução no custo da produção, aumento da produtividade e ganho em qualidade do processo produtivo.

**SETOR: TÊXTIL E CONFECCÕES**

**Projeto: DADOS GERAIS**

Quadro 66	DESCRIÇÃO
Tipo	Projeto Finalístico
Finalidade	Promover a competitividade das indústrias inseridas no projeto por meio de inovações no processo produtivo e produto, na gestão das empresas buscando a ampliação do mercado.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas e gerenciamento	Unidade de Desenvolvimento da Indústria – UDI
Gerente da Unidade	Lorena Roosevelt de Lima Alves
Unidades Executoras	Sede Natal
Público-alvo	Indústrias de vestuário de pequeno porte dos segmentos de moda feminina, moda praia, moda infantil, acessórios e moda íntima localizadas nas regiões do Litoral, Oeste e Seridó.
Coordenador do setor	Lorena Roosevelt de Lima Alves
Responsável pela execução do setor	Francisca Verônica Pontes de Melo

*Fonte: SGE/SME*

**RESULTADOS**

**INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**

**ORÇAMENTO PREVISTO X REALIZADO E VARIAÇÃO**

**Quadro 67**

PROJETO INDÚSTRIA DA MODA DE CONFECCÕES NO RIO GRANDE DO NORTE				
PROJETOS	VALORES EM R\$ MIL			% EXECUTADO (3)/(2)
	PREVISTO ORIGINAL (1)	PREVISTO AJUSTADO (2)	EXECUTADO (3)	

Desenvolvimento da Indústria da Moda do RN	895.000,00	895.000,00	617.238,00	69%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>895.000,00</b>	<b>895.000,00</b>	<b>617.238,00</b>	<b>69%</b>

*Fonte: Corpore RM,  
14/12/2015*

### **INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**

### **METAS PREVISTAS X METAS REALIZADAS E VARIAÇÃO**

**Quadro 68**

<b>PROJETO INDÚSTRIA DA MODA E CONFECÇÕES NO RIO GRANDE DO NORTE</b>				
INSTRUMENTOS	INDICADORES	2015		
		PREVISTO	EXECUÇÃO	% EXECUTADO
Acesso a eventos promovidos por terceiros	Nº de pequenos negócios em expositores em eventos de terceiros	16	30	187%
Consultorias	Nº de horas	1.320		109,8%
Cursos	Nº de Cursos (Presencial + à Distância)	2	2	100%
Orientação Técnica	Nº de orientações	30	90	300%
Palestras	Nº de Palestras	3	7	233%
Oficinas	Nº de Oficinas	7	12	171%

*Fonte: SGE/SME*

Em decorrência das ações com o estilista Ronaldo Fraga tivemos um número intenso de atendimentos extrapolando a meta de Orientação Técnica e as ações do Inova Moda influenciaram as metas de palestras previstas.

Este projeto foi aprovado pelo SEBRAE Nacional em abril de 2015, isto implicou num atraso de seis meses na execução das ações de moda, visto que trabalhamos com as estações do ano para as principais ações. As ações impactadas foram: Diagnóstico do Setor Têxtil e Confecções que não foi realizado pois o valor da proposta da licitação foi superior ao valor previsto. Mesmo tendo saldo de CSN não foi aprovado o remanejamento pelo Sebrae Nacional a tempo para realizar a contratação; a outra contratação afetada foi a do estilista Ronaldo Fraga onde foi paga a primeira parcela, a segunda só será possível pagar em 2016 conforme orientação da diretoria.

### **ANÁLISE/COMENTÁRIOS**

### **Caracterização do Setor**

A indústria de vestuário no Brasil é composta de empresas de pequeno, médio e grande porte, tendo uma grande concentração de pequenas empresas.

Segundo dados do Guia do Investidor, a fabricação de produtos têxteis e confecção de artigos do vestuário e acessórios ocupam o quinto lugar das atividades econômicas mais importantes do Rio Grande do Norte. Segundo o Cadastro de Empregados e Desempregados no Rio Grande do Norte, existem cerca de 740 empresas do setor têxtil e confecções gerando mais de 30 mil empregos.

Para este ano, o SEBRAE RN estruturou um projeto para solicitar recurso ao SEBRAE Nacional onde será possível realizar ações mais estratégicas para este setor que sofre fortemente de uma concorrência internacional. Devido a isto, é preciso continuamente realizar ações que promovam a competitividade dos pequenos negócios deste segmento.

### **GARGALOS E POTENCIALIDADES**

#### **Gargalos**

- Estruturação da governança local – é preciso fortalecer a governança local do projeto através da inserção de parceiros que possam contribuir efetivamente com as ações do projeto.
- O aumento da inserção dos produtos importados e do mercado informal gerando uma competição desleal com a produção nacional formalizada.
- O distanciamento dos grandes centros de moda do Brasil aumentando os custos de produção da indústria do estado.
- Falta de mão de obra qualificada;
- Falta de incentivo fiscal do governo do estado para atividade.

#### **Potencialidades**

- Este ano foi dado início ao novo projeto da Indústria da Moda e teve como incremento as ações do convênio nacional firmado entre o SEBRAE Nacional.
- As ações do Inova Moda possibilitam ampliar o atendimento de novos clientes. Este convênio possibilitará as empresas o acesso a informação de moda, modelagem, elaboração de ficha técnica e desenvolvimento de criação, sem custo direto para as empresas.
- Diagnóstico MPE Brasil aplicado em 30 empresas. Com este diagnóstico será possível acompanhar a evolução da gestão das empresas e o Plano de Ação individual foi entregue a cada um com as sugestões de melhorias.

### **ACÇÕES RELEVANTES**

#### **GEOR:**

- Foi realizada no dia 18 de Março, uma reunião para estruturação do projeto, onde foi passada a programação anual do projeto, e contou com a presença de 30 empresas.

#### **Aplicação do diagnóstico do MPE Brasil:**

- Aplicamos o diagnóstico do MPE Brasil em 20 empresas de confecções da Grande Natal. O objetivo foi ter um retratado do nível de gestão destas empresas em seguida desenvolvemos um Plano de Ação individual para todas as empresas. A idéia é que possamos aplicar este diagnóstico anualmente e realizar as ações de melhoria de gestão nestas empresas durante a execução do projeto. Foi feita uma análise de desempenho na empresa que será acompanhado anualmente.

#### **SEBRAEtec:**

- Foram realizadas consultorias na área de processo produtivo, inovação e tecnologia incluindo ações de layout, PPCP, Modelagem, Design e Criação, mecânica de máquina de costura, e outros.

#### **Inova moda:**

- Foi realizada nos dias 08 e 09 de abril em Nova Cruz e Santa Cruz, a Palestra de apresentação do Caderno de Tendências INOVAMODA verão, onde foram passadas para as empresas as tendências e inovações da estação.

#### **Moda e mercado:**

- Foi realizada no dia 19 de Maio a Palestra de lançamento do Caderno de Tendências INOVAMODA Inverno, onde foram passadas para as empresas as tendências e inovações da estação. Nos dias 20 e 21 de maio realizamos o curso laboratório de criatividade para dar início a produção da coleção inverno 2016, contamos com a presença de 35 empresas. Nos dias 22, 26 e 27 de Junho foram realizadas as três Oficinas: Desenvolvimento de Produto, modelagem e Ficha Técnica (planejamento da produção) onde foi passado para as empresárias informações sobre novas técnicas e métodos para melhoria do processo produtivo das empresas.
- Foi realizada no dia 08 e 09 de Junho em Assú e de 10 a 11 em Pau dos Ferros a Palestra de lançamento do Caderno de Tendências INOVAMODA Inverno, e o curso de criatividade, onde foram passadas para as empresas as tendências e inovações da estação e dar início a produção da coleção inverno 2016, contamos com a presença de 16 empresas. Em 01 de Setembro voltamos a Pau dos Ferros e promovemos novamente o curso de Criatividade, onde contamos com um grupo de 27 costureiras que foram orientadas por Doris Lisboa.
- Também no dia 14 de Setembro, realizamos a oficina do Natal Pensando Moda, no Hotel Holliday inn, onde contamos com a presença das 15 empresas selecionadas para o projeto.

- Foi realizada no dia 29 de Setembro no Auditório do SEBRAE a Palestra de lançamento do Caderno de Tendências INOVAMODA Verão, onde foram passadas para as empresas as tendências e inovações da estação, onde contamos com a presença de 156 empresárias do mundo da moda. Dos dias 30/09 e 01 a 7 de Outubro, Foram realizadas, no SEBRAE e SENAI, oficinas de Desenvolvimento de produto, modelagem, processos produtivos, e o curso de Criação, Onde foi passado para as empresárias informações sobre novas técnicas e métodos para melhoria do processo produtivo das empresas e criação de nova coleção.

#### **Fortalecimento da identidade das marcas:**

- No dia 14 de Setembro, Realizamos a palestra de lançamento do Natal Pensando moda, no Hotel Holiday Inn, onde contamos com a presença de 150 empresários no mundo da moda. O projeto NPM tem como objetivo estimular novos ares em torno da pesquisa, coordenação e montagem de uma coleção buscando fortalecer a identidade das marcas de moda do Rio Grande do Norte. O projeto auxiliava as empresas na criação de sua coleção com acompanhamento de profissional de renome. Esta edição será o Ronaldo Fraga.
- Dos dias 15 a 18 de Outubro, foram realizadas no SEBRAE consultorias individuais de Ronaldo Fraga com as marcas participantes do projeto Natal Pensando Moda.

#### **Acesso a mercado:**

- Participamos da 16ª Edição do Minas Trend, que aconteceu de 7 a 10 de Abril em Belo Horizonte com as empresas S Design, Palone e Wagner Kallieno. A 17ª Edição aconteceu de 06 a 09 de outubro, com as marcas Palone e SDesign. Este evento vem se consolidando no mercado de moda que tem como objetivo de mostrar em primeira mão as tendências da moda e fomentar a ampliação do mercado das marcas.
- Participamos nas duas edições anuais da FIT - Feira Internacional do Setor Infanto-Juvenil-Bebê, a primeira no período de 31 a 06 de Junho com as empresas; Pata Choca, Aire, Daya, New Kin, 4Baby e Catulina. E na edição do período de 20 a 25 de Novembro, com as empresas Daya, New Kin e Aire, um evento desse porte é uma excelente oportunidade para as empresas de moda infantil do estado, já que esta feira é considerada o mais importante evento do setor na América Latina e onde estão presentes as grandes marcas do segmento infantil.
- Com a participação nas feiras nacionais as empresas de moda infantil, moda feminina e acessórios abriram novos mercado em praticamente todo o mercado nacional. Seus principais clientes são varejo de multimarcas que atendem ao mercado mais exigente e com renda mais elevada. Estas ações são estratégicas para que estas empresas possam ampliar o mercado e devem ser sempre priorizadas.

#### **Missão internacional:**

- Participamos da 5ª edição do Circuito Moda Nova York que ocorreu no período de 5 a 13 de outubro de 2015, contamos com a presença de 3 empresas são elas: Fruto da

Serra, Casa do Zíper e Daya. Nessa edição, a delegação contou com a colaboração da estilista e consultora de moda Alessandra Kertzer, brasileira radicada em NY. Alessandra é bacharel em Design e Gestão pela Parsons Paris e possui vasta experiência na área. As empresas visitaram as melhores lojas e bairros que ditam a moda no mundo.

#### **Natal fashion days:**

- Nos dias 29 e 30 de Abril, apoiamos a 3ª edição do Natal Fashion Days, que ocorreu no Natal Shopping. O evento tem como objetivo reunir as principais lojas do Natal Shopping e convidados especiais para falar sobre moda e cultura.

#### **Summer fashion:**

- No dia 5 de Novembro, apoiamos a segunda edição do evento Summer Fashion, que ocorreu na Pink Elephant Natal, onde o SEBRAE foi representado pelas empresas Beatriz Ferreira, Jardim de Ideias, Vitally Fitness e Theo Bijoux. No evento, as empresas apresentaram suas coleções verão 2016.

#### **Natal fashion kids:**

- Nos dias 13 a 15 de novembro, apoiamos também o Natal Fashion Kids, que foi realizado em diversos lugares de Natal com vários momentos diferentes, desfiles, oficinas, brincadeiras, contação de histórias, balada kids. O evento reuniu várias marcas da região, e o SEBRAE foi representado pelas empresas, Daya, Patachoca, Catulina, Spicy, Tindo lelê e Lele Kids. O objetivo do evento era divulgar as marcas de moda infantil do estado através de um evento de formato inovar.

#### **FENEPAR:**

- Empresários da região do Seridó participaram da FENEPAR, que ocorreu de 28 de outubro a 01 de novembro de 2015, na Feira de Negócios de Parelhas/RN. Os empresários puderam contribuir para o desenvolvimento dos negócios da Região Seridó, realizando a divulgação, comercialização dos produtos de empresas de moda da região tornando-se mais competitivas.

### **CONCLUSÃO**

Projeto com SEBRAE Nacional possibilitou realizar ações que agregassem valor as empresas do segmento. A principal foi a contratação do estilista onde as empresas estão tendo a oportunidade de aprimorar as técnicas de desenvolvimento de suas coleções. Além disso, tivemos a oportunidade de participar de vários eventos no estado para intensificar a divulgação das marcas neste cenário de incertezas da economia.

O aumento da produtividade e eficiência na produção é um dos resultados que verificamos com as empresas atendidas principalmente através das consultorias que realizamos com frequência na empresa. É uma ação de extrema importância para tornar nossas indústrias mais eficientes buscando diminuir seus custos de produção.

Um dos resultados previsto no projeto é a ampliação do mercado das empresas a nível nacional, que tem na participação em feiras uma excelente forma de obtenção desse objetivo. Essa participação tem sido de extrema importância para manter o mercado da moda potiguar na “vitrine”, garantindo o acesso e ampliação do mercado, com aumento do número de novos clientes e consolidação dos antigos. O desafio é manter o nível de qualidade na participação nesses eventos, onde estão presentes as melhores e maiores marcas de cada segmento. As ações do convênio com o SEBRAE e SENAI Nacional visam fortalecer a competitividade das empresas inseridas, com a realização das diversas capacitações em inovação e tecnologia.

### **SETOR: TÊXTIL E CONFECÇÕES**

#### **PROJETO: CONFECÇÕES – PRÓ SERTÃO**

#### **DADOS GERAIS**

<b>Quadro 69</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Tipo	Atendimento
Finalidade	Apoiar a implantação de facções de costura no Estado do Rio Grande do Norte visando aproveitar oportunidades decorrentes da ampliação mercadológica do Setor de Confeccções.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas e gerenciamento	Unidade de Desenvolvimento da Indústria – UDI
Gerente da Unidade	Lorena Roosevelt de Lima Alves
Unidades Executoras	Sede Natal
Público-alvo	Pequenos negócios e/ou potenciais empreendedores localizados em municípios do Estado do Rio Grande do Norte.
Coordenador do setor	Lorena Roosevelt de Lima Alves
Responsável pela execução do setor	Francisca Verônica Pontes de Melo

Fonte: SGE/SME

#### **RESULTADOS**

#### **INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**

#### **ORÇAMENTO PREVISTO X REALIZADO E VARIAÇÃO**

**Quadro 70**

<b>SETORIAL: TÊXTIL E CONFECÇÕES</b>		
<b>PROJETOS</b>	<b>VALORES EM R\$ MIL</b>	<b>% EXECUTADO (3)/(2)</b>

	PREVISTO ORIGINAL (1)	PREVISTO AJUSTADO (2)	EXECUTADO (3)	
Confeções de Costura do RN – Pró Sertão	531	531	494	93,0%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>531</b>	<b>531</b>	<b>494</b>	<b>93,0%</b>

Fonte: SGE/SME

### **INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**

### **METAS PREVISTAS X METAS REALIZADAS E VARIAÇÃO**

Quadro 71

PROJETO: CONFEÇÕES DE COSTURA DO RN - Pró Sertão				
INSTRUMENTOS	INDICADORES	2015		
		PREVISTO	EXECUÇÃO	% EXECUTADO
Consultorias	Nº de horas	3.620	4.738	<b>130%</b>
Orientação Técnica	Nº de orientações técnicas	40	119	<b>297%</b>
Palestra	Número de Palestras,	1	2	<b>200 %</b>
Oficinas	Número de oficinas	1	5	<b>500%</b>
Promoção e Acesso a Eventos do SEBRAE	N º de missões/caravanas	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>

Fonte: SME,  
10/12/2015

Realizamos acima do estimado as metas de Orientação Empresarial em decorrência do número de clientes interessados em abrir facções. Com relação as oficinas realizamos um encontro piloto de Oficinas Técnicas, conforme observado pelo comitê técnico do projeto, esta ação agregaria conhecimento aos empresários de forma rápida e dinâmica. Este evento ocorreu em parceria com a empresa âncora Guararapes que cedeu os consultores para realizar as oficinas.

### **ANÁLISE/COMENTÁRIOS**

#### **Caracterização do Setor**

Devido ao elevado volume de produção e ao alto nível de exigência em termos de qualidade, acabamento e prazo de entrega das grandes empresas de vestuário em relação às suas fornecedoras, cresce cada vez mais a necessidade de iniciativas e programas que qualifiquem e desenvolvam estas micro e pequenas empresas, gerando vantagens competitivas para toda a cadeia de valor.

Este projeto traz vantagens competitivas para a cadeia de valor do segmento de vestuário possibilitando melhorias expressivas e qualificação das empresas inseridas, potencializando oportunidades de emprego e renda para os municípios do interior do Estado contribuindo, desta forma, com o crescimento sustentável das empresas locais e da região. Além disto, possibilita:

- Contribuir para a ampliação e fortalecimento das relações de negócio entre grandes empresas e fornecedores locais;
- Dificuldade de encontrar fornecedores qualificados para atender as necessidades de ampliação das grandes empresas de vestuário;
- Capacitar as empresas fornecedoras por meio da melhoria da gestão empresarial e industrial;
- Capacitar pessoas interessadas em qualificação profissional na área de vestuário;
- Promover maior interação entre as instituições para que de forma organizada atendam as necessidades das empresas;

Com este Projeto, em parceria com Governo do Estado e Sistema FIERN, apoiamos a implantação de facções de costura no Estado do Rio Grande do Norte, visando aproveitar oportunidades decorrentes da ampliação mercadológica do setor de confecções previsto para o período de 2014 a 2020 contribuindo para a geração de emprego e renda.

### **GARGALOS E POTENCIALIDADES**

#### **Gargalos**

- Fortalecer da Governança, para que assim possamos tomar decisões rápidas e facilitar o andamento do projeto.
- Melhorar o envolvimento dos parceiros e melhorar a comunicação.
- Facilitar o Acesso ao Crédito.
- Fortalecer o relacionamento com a Grande Empresa.
- Estimular a qualificação da mão de obra.
- Ter um acompanhamento/ controle mensal da eficiência das empresas para identificar gargalos e solucionar mais rapidamente.

#### **Potencialidades**

- Competitividade fortalecida da EPP.
- Ampliação de mercado da EPP.
- Crescimento da Economia Local.
- Desenvolvimento Sustentável.
- Relacionamento entre GE e EPP.
- Aprimoramento dos processos da EPP e transferência de tecnologias da empresa âncora para a EPP.

### **ACÕES RELEVANTES**

- **Orientação empresarial:**  
As orientações empresariais ocorreram em parcerias com os escritórios regionais. Definimos os co-gestores que ficaram responsáveis pela orientação empresarial no decorrer de todas as etapas.
- **Licenciamento Ambiental:**

Uma das exigências da empresa âncora é o licenciamento ambiental. Para isto, realizamos em torno de 45 consultorias nesta área.

- **Oficinas de Plano de Negócios:**  
Realizamos uma oficina de plano de negócios, em Parelhas nos dias 30 e 31 de março seguidas por orientações empresariais.
- **Oficinas Técnicas do Pró-Sertão:**  
No dia 24 de novembro de 2015, realizamos em Acari, 2 Oficinas Técnicas com os temas: Teoria da Restrição por Fabiano Joca (Gerente de Produção da Indústria Guararapes), e Ficha Técnica por Carlos Daniel (Gerente da Indústria Guararapes). Evento realizado em parceria com a Guararapes que ficou responsável pelos consultores para ministrar as oficinas.
- **SEBRAEtec:**  
Foram realizadas consultoria nas empresas nas principais áreas: Melhoria do Processo produtivo e licenciatura ambiental. Como a maioria do atendimento foram realizados em empresas novas, o objetivo era melhorar a eficiência do processo produtivo nestas empresas para ganhar ritmo industrial e alcançar a eficiência produtiva.
- **Consultoria de Finanças:**  
Realizamos nas novas empresas um diagnóstico financeiro onde implementamos ferramentas de controle para monitorar as despesas e faturamento mensal tendo como base a meta de faturamento para atingir o ponto de equilíbrio.
- **Missões empresariais:**  
Os empresários participaram da Missão Empresarial MAQUINTEX, que ocorreu de 19 a 22 de agosto de 2015, no Centro de Convenções/CE. Os empresários tiveram acesso aos mais modernos equipamentos no segmento têxtil e confecções, tecnologia, serviços e informações tecnológicas. Na ocasião tiveram a oportunidade de participar também das visitas técnicas nas empresas de confecções da região.
- **FENEPAR:**  
Empresários da região do Seridó participaram da FENEPAR, que ocorreu de 28 de outubro a 01 de novembro de 2015, na Feira de Negócios de Parelhas/RN. Os empresários puderam contribuir para o desenvolvimento dos negócios da Região Seridó, realizando a divulgação, comercialização dos produtos de empresas de moda da região tornando-se mais competitivas.

## **CONCLUSÃO**

O aumento da produtividade e eficiência na produção é um dos resultados que verificamos com as empresas atendidas principalmente através das consultorias que realizamos com frequência na empresa. Dentro deste projeto, requer um acompanhamento mais próximo e mensal para identificar alguns desafios e corrigir rapidamente.

Neste ano, a analista Maricélia Moraes entrou na equipe ficando responsável pelo acompanhamento das ações do SEBRAEtec agilizando os processos para que as consultorias fossem realizadas com maior rapidez junto aos clientes.

Alguns resultados:

- 78 empresas fornecendo os serviços para a âncora Guararapes;
- 2.340 empregos diretos
- Juntas produzem 507.000 mil pçs/mês;
- R\$ 3,5 milhões de reais por mês injetado na economia da região, fruto do faturamento das empresas.

A meta prevista para 2015, em termos de número de empresa para atender a demanda da empresa âncora, foi atingida, precisa neste momento, consolidar estas empresas no mercado, melhorando continuamente, a produtividade, a eficiência produtiva e a gestão financeira, visto que a maioria começará a pagar seus financiamentos no próximo ano.

### 3.4.4.3 Comércio

A carteira do comércio atendeu no ano de 2015 a quatro segmentos, conforme quadro abaixo:

**Quadro 72**

R\$ mil

Segmento econômico	Despesa		
	Previsto	Execução	% execução
Artesanato	249	234	93,9%
Comércio de vestuário, calçados e acessórios	176	122	69,3%
Comércio Varejista	4.576	4.315	94,3%
Setorial Comércio	970	765	78,8%
<b>TOTAL</b>	<b>5.971</b>	<b>5.436</b>	<b>91,0%</b>

Fonte: SGE/SME

## SETOR: COMÉRCIO

### DADOS GERAIS

Quadro 73	DESCRIÇÃO
Tipo	Atendimento
Finalidade	Fomentar a Cultura do Empreendedorismo, elevar a competitividade e Promover o desenvolvimento das empresas do setor de comércio Potiguar, através de ações que promovam a lucratividade, sustentabilidade, inovação e capacitação.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas e gerenciamento	Unidade de Comércio e Serviços
Gerente da Unidade	Sandra Maria dos Santos Martins

Unidades Executoras	Unidade de Comércio e Serviços, Unidade de Educação Empreendedora, Unidade de Acesso a Mercados, Unidade de Inovação e Tecnologia e Unidade de Orientação Empresarial, e Escritórios Regionais
Público-alvo	Micro Empreendedores Individuais, Micro e Pequenas Empresas, Empresas de Pequeno Porte e Potenciais empresários
Nº. de Beneficiários	3.154
Nº. de Pessoas Físicas	1.090
Coordenador do setor	Sandra Maria dos Santos Martins

Fonte: SGE/SME

## **RESULTADOS**

### **INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**

### **ORÇAMENTO PREVISTO X REALIZADO E VARIAÇÃO**

Quadro 74

COMÉRCIO				
PROJETOS	VALORES EM R\$ mil			% EXECUTADO (3)/(2)
	PREVISTO ORIGINAL (1)	PREVISTO AJUSTADO (2)	EXECUTADO (3)	
Comércio Varejista Seridó e Trairi	163	163	124	76,1%
Comércio Varejista Oeste Potiguar	580	679	509	75,0%
Comércio Varejista Natal e Região Metropolitana Fortalecimento dos Polos Comerciais Natal e Região Metropolitana	2.801	4.426	4.172	94,3%
Comércio Varejista Agreste e Litoral Sul	150	150	129	86,3%
Comércio Varejista do Vale do Açu	150	150	143	95,6%
Comércio Varejista do Alto Oeste Potiguar	140	140	126	89,9%
EXPOART	249	249	234	94,1%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>4.233</b>	<b>5.957</b>	<b>5.437</b>	<b>91,3%</b>

Fonte: SGE/SME

**INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**  
**METAS PREVISTAS X METAS REALIZADAS E VARIAÇÃO**

**Quadro 75**

COMÉRCIO				
INSTRUMENTOS	INDICADORES	2015		
		PREVISTO	EXECUÇÃO	EXECUTADO %
Consultorias	Nº de horas	22.827	23.142	101,3%
Cursos	Nº de Cursos	38	44	115,7%
Feiras	Nº de Feiras	8	10	125%
Missão/Caravana	Nº de Missão/Caravana	0	1	0
Orientação Técnica	Nº de orientações	870	2198	252%
Palestras/Seminário e Oficinas	Nº de Palestras Nº de Seminário Nº de Oficinas	91	105	115%
Rodada	Nº de Rodadas	0	0	0
Informação	Nº de Informações	1.053	2.293	217%

*Fonte: SGE/SME*

**ANÁLISE/COMENTÁRIOS**

**Comércio Varejista Seridó e Trairi:**

O projeto superou as metas previstas, obtendo resultados satisfatórios dentro da realização financeira de suas ações. Quanto a geração de receita foi integralizado ao projeto o montante de R\$ 19.260,00, até 01/12/2015, ficando pendente de integralização referente aos pagamentos de boletos bancários o montante de R\$ 11.000,00, (5 parcelas das 11 empresas participantes do CIG) o que irá totalizar uma receita total de R\$ 30.260,00 representando 108% da receita prevista para projeto:

- Foram realizados 20 palestras, oficinas e seminários;
- 13 cursos: destes 04 turmas do Programa Na Medida, 01 turma do CIG – Consultoria Integrada de Gestão; 03 cursos em parceria com a prefeitura Municipal de Santa Cruz, sendo estes todos para o setor de turismo e os demais 04 cursos da matriz de soluções realizados no âmbito do Escritório Regional Sebrae Santa Cruz;

- Realização de 1 caravana, levando empresários de restaurantes para participar da Oficina de Gastronomia oferecida pelo Hotel Escola Barreira Roxa
- Realização da III Feira de Avicultura em parceria com a Prefeitura Municipal, na qual apoiamos a realização do III Festival gastronômico, onde 8 restaurantes estiveram apresentando pratos a base de frango.

### **Caracterização do Setor**

Diante do cenário de recessão no País, consolidado no segundo semestre de 2015, a Diretoria do SEBRAE RN, após análise orçamentária e visando manter saúde financeira da instituição desaconselhou o uso de recursos financeiros da fonte Ordinária. Esta medida impactou a realização das metas físicas previstas para o período, a exemplo da realização das oficinas. No entanto, os esforços foram empreendidos nas demais metas que necessitavam de mais estratégias e menos recursos financeiros, o que justifica a realização além do Previsto na tabela de execução física.

### **Comércio Varejista do Vale do Açu:**

A microrregião Vale do Açu tem se apresentado como uma das microrregiões mais dinâmicas do RN, com crescimento considerável nos setores de comércio e serviços, especialmente em função de algumas cadeias produtivas existentes, com destaque a cadeia do Petróleo e Gás. Há um crescente número de abertura de novos negócios. Dados oficiais da Receita Federal, de outubro de 2015, indicam a existência de 7.717 empresas optantes pelo SIMPLES, sendo 3.880 MEI.

### **Comércio Varejista do Alto Oeste Potiguar:**

O investimento na sustentabilidade e no desenvolvimento das micro e pequenas empresas – MPE's é um dos pontos que merecem ser trabalhados de maneira contínua em prol do desenvolvimento das empresas.

O comércio varejista tem ocupado um lugar de destaque na economia brasileira e, por essa razão, percebe-se que nos últimos anos a região do Alto Oeste Potiguar tem se destacado neste seguimento. Em alusão a essa afirmativa, destacam-se três motivos considerados importantes para o crescimento deste setor na região.

O primeiro trata-se da absorção de mão de obra, por à cidade de Pau dos Ferros fazer fronteira com os estados da Paraíba e Ceará, isso contribui de forma significativa para que o mercado além de absorver a mão de obra local, acaba também contratando indivíduos dos estados vizinhos.

Em segundo lugar, lista-se a entrada de novos investidores, que se instalaram na cidade explorando diversos seguimentos, neste caso, merece destaque às franquias, como por exemplo: O Boticário, Colcci, Arezzo, Carmen Stefani, Mx Mix, Mahogany, Cacau Show, Malwee, Dumond, Santa Lolla, Eudora, TNG, Hering, Lacoste, Coca Cola, Tommy e outros.

Isso fez com que o mercado saísse um pouco de uma composição pulverizada para grupos de lojistas estruturados de varejo, com uma tendência mais diversificada e promovendo a competitividade do mercado.

Observa-se ainda que, o investimento feito pelos empresários ao montarem as franquias no mercado local, serviu de incentivo aos demais empreendedores, isso por que, ‘forçou’ de certa forma os lojistas a adotarem uma postura diferente, principalmente na questão da inovação tecnológica, do design gráfico, na mudança de layout e fachadas, aumentando com isso a sua competitividade.

E por último, trata-se dos investimentos feitos nas empresas que foram atendidas pelo o Sebratec, se submento ao diagnóstico e logo em seguida a realização das consultorias. Percebe-se que ocorreram mudanças nas empresas e consequentemente agregou valor impactando assim na melhoria dos processos e produtos oferecidos.

#### **Comercio Varejista Seridó e Trairi 2015:**

Atua principalmente, no estímulo ao empreendedorismo, na formação e no desenvolvimento de empresas do segmento de comércio. O atendimento junto ao público-alvo, acontece de forma presencial ou à distância, diretamente ou por meio de parceiros, visando a criação, a sustentação de um negócio e/ou a ampliação da sua competitividade.

Buscamos através do presente projeto elevar a competitividade e promover o desenvolvimento das empresas do setor de comércio e serviços da região Seridó e Trairi, através de ações que promovam a lucratividade, sustentabilidade, inovação e capacitação.

#### **Comércio Varejista do Oeste Potiguar:**

No Rio Grande do Norte, segundo os dados do Caged fornecidos pelo Ministério do Trabalho e Emprego, foram os setores de comercio e serviços que apresentou maior crescimento na abertura de vagas de empregos formais chegando a mais de 1000 novos postos. O setor de Comércio e Serviços responde por 44% do PIB Potiguar, o varejo de bens e serviços fatura cerca de R\$ 16,5 bilhões por ano no estado, Emprega 293.671 pessoas com carteira assinada (dados relativos a julho 2015) e temos atualmente 82.355 empresas de Comércio ativa no Estado, o que representa cerca de 51% do total existente no RN.

Salões de beleza, comércio de alimentos, papelarias, lojas de doces, lojas de cosméticos, de acordo com as entidades do comércio, são os pequenos empreendimentos que ditam o ritmo de crescimento do setor de comércio e serviços no Rio Grande do Norte. A contribuição é vista nos números: segundo dados divulgados pela Receita Federal, o RN arrecadou R\$ 40,1 milhões no primeiro trimestre do ano de 2014 em Imposto sobre Comercialização e Serviços (ICMS) e Imposto Sobre Serviços (ISS) por meio do Simples Nacional – sistema de tributação das pequenas empresas.

Apesar da acentuada crise econômica ter abalado o setor no estado, pesquisa mostra que o saldo de empregos no RN ainda é positivo em 2014 segundo o CAGED o acumulado de onze meses, o saldo foi 13.392 empregos formais , resultante da diferença entre 197 mil contratações com carteiras assinadas e 184 mil demissões. A área de maior contratação foi o setor de serviços , com 72 mil novos postos, seguido pelo comercio(47 mil). Importante ressaltar o aumento

Trazendo essas informações para a nossa região, especial em Mossoró, onde o comércio e serviços representa 21% do PIB do Comércio e Serviços do RN. Mossoró tem o 2º maior PIB do Comércio e Serviços do RN 9,6%, atrás de Natal. Comércio Varejista, atacadista e serviços em geral, principalmente em Mossoró, que é o segundo pólo de comércio e serviços do Rio Grande do Norte, atrás de Natal. Considerando essa importância frisa-se uma preocupação em Mossoró, onde os comerciantes sofrem com uma acentuada queda nas vendas este ano de 2015 devido a crise econômica, trazendo consigo elevado aumento no desemprego, além de somar com a retração de investimentos da PETROBRÁS, refletindo diretamente no segmento em toda a região.

Na área do Comércio e Serviços, o Escritório Regional do Oeste possui forte atuação, principalmente no que se refere às subcategorias de comercio de duráveis e de uso pessoal, nas quais já possui ações próximas da consolidação, tais como: Aplicação de metodologias que fomentam o desenvolvimento e a competitividade das MPES, o que gera compromisso da nossa missão no atendimento e na sustentabilidade e no desenvolvimento das MPE e dos Micro Empreendedores Individuais do segmento do comercio e serviços da região oeste, bem como preparar os potenciais empreendedores, já que é este um importante setor da economia onde estes necessitam investir em aprimoramento e no fortalecimento frente aos desafios de sobrevivência e competitividade no mercado;

Segundo o Atlas nacional de comércio e serviços (2013), “a importância dos setores de Comércio e Serviços na economia brasileira pode ser avaliada pela participação dessas atividades no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. De maneira mais global, os setores de Comércio e de Serviços, incluindo neste a Construção Civil, que contribui com serviços essenciais para a economia de acordo com a Nomenclatura Brasileira de Serviços (NBS) representam somados 72,9% do PIB em 2009, conforme as Contas Nacionais do IBGE. No

Período compreendido entre 2000 e 2009, as taxas de crescimento desses setores foram superiores ao próprio crescimento do PIB brasileiro. O pessoal ocupado deles representa 58,2% do total da economia brasileira. Assim, esses dados primários justificam a importância e relevância que o Comércio, os Serviços e a Construção Civil adquiriram nos últimos tempos.

”

“Como parte do processo de expansão, os setores buscaram modernização, via introdução de tecnologias avançadas, automatização ou mesmo adaptação de seus processos produtivos. No entanto, a dinâmica da modernização ocorreu de forma diferenciada nos diversos segmentos

que os compõem. Enquanto em algumas atividades houve reestruturação e modernização, muitas outras se mantiveram pouco alteradas nas características relacionadas a organização, tecnologia e informalidade.

O setor de comércio e serviços, no âmbito dos 22 municípios das Regiões Agreste e Litoral Sul, tem forte relevância para o cenário econômico local, sendo o setor com maior número de empresas por CNAE destas regiões. Empresa deste setor tem enfrentado problemas como baixa lucratividade, falta de clientes, inadimplência, desconhecimento sobre o processo de inovação e falta de planejamento. A estratégia do projeto será trabalhar fortemente a melhoria da gestão dos pequenos negócios, a formalização de empresas, o estímulo a inovação, a capacitação empresarial, o planejamento e abertura de novos mercados.

O Setor é composto por lojas de departamentos, eletrodomésticos, móveis, calçados, artigos para presentes, óticas, salões de beleza, clínicas médicas, instituições de ensino, bares e restaurantes, lanchonetes, oficinas mecânicas, empresas prestadoras de serviços e outros. Assim sendo, observa-se que a cada dia essas empresas vêm se estruturando cada vez mais, aumentando seu mix de produtos e/ou serviços, planejando novas estratégias como forma de agregar valor e consequente manter-se no mercado com um atrativo a mais para o público consumidor.

### **Caracterização do Setor**

O artesanato é reconhecido como expressão da identidade local e da diversidade cultural brasileira, como uma parte significativa do nosso patrimônio simbólico e artístico. Os projetos e ações do Sebrae em sua atuação no setor procuram valorizar, além dos aspectos culturais, questões de cunho mercadológico e competitivo ainda pouco percebidas pelos artesãos, tais como as vantagens obtidas com a melhoria de seu desempenho produtivo, redução de custos, diminuição de perdas, eliminação de desperdícios de matérias primas, uso racional de energia, melhoria do conforto e da segurança no ambiente de trabalho, cumprimento dos prazos dos contratos, entre outras questões. É necessário continuar promovendo essa mudança de paradigma, que pode começar a partir da efetivação de ações que identifiquem e promovam as melhorias necessárias ao setor, ações essas promovidas no âmbito dos projetos Sebrae de Artesanato que há muito vem conquistando reconhecimento e valorização desse segmento econômico.

### **Gargalos e Potencialidades**

A única distorção relevante de métricas foi referente ao número de empresas atendidas, que não foi atingida por ocasião de lançamentos incorretos feitos no projeto Atendimento Individual, levando o superávit da métrica deste projeto e o déficit no projeto Comercio Varejista Seridó Trairi. Além disso, o número de participantes presentes nas capacitações, oficinas e palestras ultrapassaram o número previsto, estas variações se deveram a realização

de cursos, palestras e oficinas realizadas em parceria com a prefeitura e ofertadas com gratuidade.

- Cenário econômico negativo a curto-médio prazo;
- Diminuição no investimento da Petrobrás na região Oeste;
- Dificuldade de trazer e persuadir os empresários para permanecer em sala de aula nas capacitações;
- Evasão dos alunos nos programas sequenciais (Na Medida e Sebrae Mais);
- Trabalhar com as microempresas que migram do MEI;
- Atender as demandas de pessoas desempregadas que vão abrir negócios (potenciais);
- Atender a aglomerados (corredores comerciais; galerias e shoppings);
- Ampliação na cadeia de prestação de serviço clínico-hospitalar;
- Organização da demanda por parte dos Agentes que acompanham empresas participantes do Programa Agentes Locais de Inovação – ALI;

Atendimento as demandas espontâneas vindas da Unidade de Orientação Empresarial, média de 22 novas empresas/Mês;

- Elevado número de demandas por consultorias Sebraetec, com alto índice de cancelamentos, 55%;
- As Áreas de abrangência iniciais, Natal e região metropolitana, foram expandidas para atender os Municípios do Seridó, Nova Cruz, Mossoró e Martins; os quais foram apoiados através dos recursos SEBRAETEC;
- Dificuldade em trabalhar os segmentos prioritários em função da diversificação do mix de atividades atendidas através das demandas espontâneas;
- Fragilidade das instituições parceiras do Comercio, no sentido de arregimentar demandas que possam ser atendidas dentro da expertise do SEBRAE, ficando limitadas a patrocínios e apoios;
- Baixo alcance de empresas atendidas em reação a densidade empresarial do RN;
- Neste ano não houve adesão às ações previstas para os centros comerciais (shoppings), a exemplo dos anos anteriores, o contexto econômico de instabilidade financeira foi o principal dificultador.

Uma das potencialidades características do projeto, é a sensibilidade dos empresários por produtos/soluções tecnológicas, que expressivamente aderem as propostas de atendimento gerando resultados muito relevantes.

Os principais gargalos são: a estiagem prolongada de quatro anos e a crise macroeconômica, que atinge vários setores, especialmente os que dão sustentação a cadeia de comércio e serviços, como a atividade petrolífera e construção civil.

Mesmo diante de dificuldades externas, verificamos um grande potencial de crescimento nestes setores, que se diferenciam e buscam melhorias na gestão.

Neste universo de empresas há várias possibilidades de intervenção do SEBRAE, através de soluções para aprimoramento da gestão, especialmente aos entrantes, e soluções tecnológicas para empresas iniciantes e já consolidadas.

A dificuldade encontrada diz respeito à quantidade de empresas que solicitaram consultorias pelo Sebraetec e por motivos particulares não deram andamento no projeto, realizando o trabalho só com a etapa do diagnóstico;

- Algumas ações que foram planejadas não se realizaram de acordo como o previsto (Semana Global de Empreendedorismo) em função de ter sido suspenso a utilização de recursos.
- Destacam-se as empresas que fizeram as consultorias tecnológicas, as quais implementaram o que foi indicado e, com isso conseguiu sanar as dificuldades que existiam.

## **ARTESANATO**

### **Gargalos:**

- Pouca organização dos grupos/unidades produtivas;
- Elevado risco de extinção de técnicas de algumas tipologias;
- Baixo número de artesãos produzindo o Artesanato Tradicional de Referência Cultural no estado;
- Poucos mestres ainda desenvolvendo artesanato de referência cultural, conceitual e tradicional;
- Pouca visão do artesanato como negócio por parte dos artesãos;
- Elevado índice da informalidade dos artesãos;
- Grande número de artesãos produzindo manualidades.

### **Potencialidades:**

- Elevada capacidade de integrar com outros segmentos produtivos tais como: Cultura, Turismo, Moda , Gemas e Jóias, Mobiliário e Decoração entre Outros;
- Elevada possibilidade de geração de renda e trabalho;
- Elevado reconhecimento do valor dos produtos artesanais pelo mercado consumidor;
- Grande potencial para diversificação de produtos;

## **ACÕES RELEVANTES**

### **Comercio Varejista Seridó Trairi:**

- A Polarização das ações nos 22 municípios da jurisdição; Articulação junto às prefeituras e órgãos representativos como CDL, Sindicato do comércio varejista e instituições bancárias para realização de ações itinerantes, mobilização e realização de eventos diversos focados na formalização e atendimento ao Empreendedor Individual;
- Controle e redução dos custos operacionais, através da realização de palestras gerenciais ministradas pelos próprios funcionários do escritório, reduzindo a necessidade de contratação de terceirizados, inclusive nas oficinas SEI;
- Parceria com a Prefeitura Municipal de Santa Cruz para realização de 3 capacitações e 5 palestras; Além das ações realizados do Movimento Compre do Pequeno.

#### **Comércio Varejista do Oeste Potiguar:**

- Realização de 21 cursos na área de empreendedorismo, recursos humanos, finanças, planejamento estratégico, marketing, vendas, liderança e atendimento.
- Consultorias Sebraetec, elevação da demanda para projetos de licenciamento ambiental bem como consultorias para supermercados da rede 10 levando a solicitação de recursos para o atendimento a estes empresários;
- Trabalho realizado em aglomerado (Shopping Popular de Mossoró) onde os mesmos encontram-se em dificuldade para se manter no mercado, muitos por falta de orientação na gestão de seus negócios e muitos por falta de experiência – terem aberto a empresa por necessidade ou antes com atividade informal(sacoleiros) – assim aproveitamos os recursos do Programa MCPN e realizamos um trabalho com os empreendedores do aglomerado com palestra de excelência em vendas e atendimento; visitas aos lojistas para atendimento e orientação e consultorias em gestão visual de loja e design estratégico.
- Participação na FICRO com stand modelo de salão de beleza, realizando visita guiada a empreendedores e potenciais do segmento da beleza mostrando as novas tendências, normas técnicas e consultoria e capacitações para os mesmos;
- Realizamos 02 eventos chamados Talk Show para angariar e sensibilizar participantes para as turmas de Empretec em Mossoró, com entrevistas (casos de sucesso) a empretec, esse evento tem tido uma boa repercussão e um bom recurso para pré-venda da referida capacitação.

#### **Comercio Varejista Natal e Região Metropolitana:**

- **Movimento Compre do Pequeno negócio** ação de mobilização em massa que colaborou para transformar o dia 5 de outubro em uma oportunidade para aquecer as vendas dos pequenos negócios, com estímulos para que o consumidor privilegie, em suas compras, as micro e as pequenas empresas e os microempreendimentos individuais. Trabalhamos o segmento de moda (vestuário, acessórios, bijuterias, bolsa e calçados), onde realizaram excelente vendas e contatos comerciais.

- **Liquida Natal 2015**, ação promocional que colabora com o treinamento e capacitação de profissionais do varejo trazendo novos conhecimentos, informações, compreensão do cenário e ainda estimula à educação fiscal a população, já que a nota fiscal é exigência para o preenchimento dos cupons promocionais.
- **Visão de Futuro**, O seminário contou com a participação de dois palestrantes de reconhecida competência em todo o país, Ângela Hirata e Waldez Ludwig, apresentando os temas “Havaianas: Exemplo de Sucesso” e “Inovação com Criatividade: Cenário e Tendências”, respectivamente. Ângela Hirata esteve à frente do processo de internacionalização das marcas Alpargatas e Havaianas e é sócia-diretora da Suriana, empresa especializada em negócios internacionais. Waldez Ludwig é consultor em gestão empresarial, psicólogo e analista de sistemas, com ampla experiência em palestras e eventos. Esse evento proporcionou informações técnicas aos empresários e alavancagem financeira para o SEBRAE.
- **Lugares de Charme** - Apoio ao Projeto Lugares de Charme que foi Sucesso em Martins/RN, que contemplou quatro estabelecimentos: O casarão, O Mirante Encanto da Serra, o Mirante da carranca e o restaurante Bela Vista. Que teve por objetivo promover a intervenção de Design de ambientes e fachadas de cafés e restaurantes dessas pequenas cidades, transformando-os em vitrines de charme para exposição de produtos de grupos de artesãos e artistas da região, agregando valor ao trabalho e futura remuneração.
- **Diagnóstico de Loja SEBRAE** – Ferramenta de tecnologia para realizar o diagnóstico das empresas tendo com etapas - atendimento ao cliente (cliente oculto), diagnóstico da estrutura física e gestão empresarial. Foi realizado o monitoramento das empresas, o DLS foi aprovado e bem avaliado pelos empresários onde informaram que através deste diagnóstico foi possível ter uma visão geral de sua empresa, de acordo com o resultado da consultoria podemos oferecer os serviços do SEBRAE.
- **Comércio Varejista** Entre julho e agosto de 2015 foi realizado o Programa NA MEDIDA com 12 Microempresas em Serra de São Bento/RN. Foram realizados os módulos de Planejamento Estratégico, Gestão Financeira, Marketing e Gestão de Pessoas e Equipes, cada módulo com 2 horas de consultoria. Esta ação fortaleceu a atuação do Sebrae na cidade e levantou demandas para consultorias Sebraetec e outras soluções.
- Realizada a Oficina Ser Mais com Design para Microempresas da região agreste atendidas pelo Programa ALI (Agentes Locais de Inovação). Esta ação fortaleceu o relacionamento com estas empresas, gerando demandas para novas consultorias, clínicas tecnológicas e seminários.

Neste projeto destacamos iniciativas próprias para alavancar resultados e mobilizar o público-alvo para as diversas soluções, trabalhando em sintonia com programas e outros projetos.

As ações do Circuito Empreendedor realizadas nos municípios possibilitaram difundir a cultura empreendedora, com destaque a ferramentas de planejamento, gestão dos negócios e acesso a serviços financeiros.

Atendemos os 12 municípios durante o ano de 2015, garantindo a superação das metas físicas do projeto, e refinando em segmentos específicos, dentre eles os setores de eletrodomésticos, material de construção, beleza e bem-estar e oficinas mecânicas.

Outra ação que destacamos foi o trabalho junto ao Núcleo de Beleza e bem-estar acompanhando pelo Projeto Empreender, que reúne empreendedores de um mesmo seguimento para fortalecimento dos negócios e aumento de competitividade. Esta ação possibilitou ganhos para os segmentos trabalhados, através de atendimentos individuais, coletivos, participação em oficinas SEI e gerenciais, feiras e eventos de mercado.

As ações que podem ser destacadas foram o atendimento feito às empresas com as seguintes temáticas:

- Diagnóstico Programa Ligado na Economia;
- Registro de marcas;
- Licenciamento ambiental;
- Processo produtivo;
- Layout de processos;
- Boas práticas de fabricação;
- Design Gráfico;
- Design de ambientes;
- Automação comercial;
- Oficina Modelagem de Negócio – CANVAS
- Consultoria de Gestão Empresarial.

## **ARTESANATO**

- Participação dos artesãos na 20ª FIART em Natal;
- Participação de artesãos na XVI FENEARTE 2015 em Recife
- Espaço Brasil Original na RuralTur 2015;
- Espaço da Loja Brasil Original na Edição 2015 da Casa Cor/RN;
- Consultorias de design para artesãos da Loja Natal Original em parceria com a prefeitura municipal de Natal;
- Adesão do SEBRAE/RN ao **Prêmio TOP100 de Artesanato** possibilitando a participação de artesãos do RN em concorrer ao prêmio.
- Desenvolvimento de novos produtos artesanais a partir do projeto Lugares de Charme na cidade de Martins.

## **CONCLUSÃO**

O Projeto alcançou os resultados desejados o que fortaleceu juntamente com outros projetos, a atuação do Escritório Regional do Trairi promovendo e estimulando fortemente o empreendedorismo, a criação, o desenvolvimento e o fortalecimento dos pequenos negócios, através de ações inovadoras e estruturantes.

**Projeto Comércio Varejista do Oeste Potiguar** atendeu em 2015 mais fortemente em capacitações e consultorias Sebraetec, e como estamos num momento de crise econômica, percebe-se uma elevada procura dos empresários a consultorias de gestão e tecnológicas bem como em buscar soluções que dêem respostas mais rápidas e in loco. Recebemos muitos feedbacks das capacitações agregadas a consultorias como o GQ(Gestão da Qualidade) do Programa Sebrae Mais, onde a solução inclui consultorias na empresa, como também a metodologia do Programa Na Medida, onde inclui 2 horas de consultorias por módulos as quais são recebidas muitas vezes como a resposta que empreendedor procurava no seu cotidiano, no tocante a gestão de pessoas, gestão financeira, marketing e planejamento.

Recebemos também um bom número de MEIs migrando para ME assim oportuniza a incluirmos nas capacitações mais avançadas como Na Medida e Sebrae Mais;

Dentre estes e outros aspectos vimos o quão é importante os recursos humanos e financeiros que o projeto disponibiliza para os empreendedores e potenciais afim de atingir seu objetivo e missão de elevar a competitividade e a sustentabilidade dos pequenos negócios.

As metas previstas foram executadas dentro do planejado, ouve a incorporação do Movimento Compre do Pequeno Negócio, evento de grande porte, ação de Marketing em massa em torno do dia 05 de Outubro, dia da Micro e pequena empresa, que movimentou o empresariado de todo o Rio grande do Norte em prol do aquecimento das vendas em um período atípico e de baixa das vendas também em função do cenário recessivo do País.

No entanto, o modelo de atuação do setorial comercio Multisegmentado, praticado na sede do SEBRAERN teve suas ações concentradas no atendimento às demandas espontâneas do programa SEBRAETEC, além de patrocínios e apoios a eventos realizados por parceiros.

Na dinâmica dos projetos desenvolvidos numa gestão focada em resultados que busca fortalecer o setor de comercio e serviços, através de ações de ampliação e acesso a novos mercados, fez com que repensássemos, através de um planejamento estratégico da área, as soluções disponíveis e organizássemos a demanda por setor segmentos prioritários na perspectiva de um melhor aproveitamento das oportunidades geradas. E ainda em função das perspectivas para 2016 que exigirá a adoção de estratégias de enfrentamento do cenário desfavorável sem perda de qualidade no atendimento ao cliente.

O projeto foi executado conforme previsto, atingindo as metas propostas dentro do prazo e com uma execução financeira e geração de receita satisfatórias. Foi possível realizar ações diferenciadas na busca de suprir as expectativas do público alvo.

O projeto contribuiu de forma determinante no fortalecimento dos Pequenos Negócios da região, apesar dos cenários. Ampliamos as ações de atendimento, estimulando o empreendedorismo, a criação, o desenvolvimento e o fortalecimento dos pequenos negócios.

O artesanato - projeto EXPOART RN 2014 foi concebido para acontecer como uma ação do artesanato do Sistema SEBRAE nas cidades sedes da Copa do Mundo da FIFA, em junho e julho de 2014. No cenário da responsabilidade social o plano proposto era disseminar a importância do resgate cultural, o fortalecimento da identidade regional e o uso adequado de materiais, visando a sustentabilidade da atividade possibilitando o aumento da competitividade dos produtos, as principais ações estavam voltadas para aumentar a participação no mercado, através de exposições em eventos regionais e nacionais. Este projeto

visava atender os artesãos localizados nos municípios do Rio Grande do Norte, cujos produtos pudessem ser inseridos no ambiente de consumo oportunizados com a realização da copa 2014. Como principal resultado deu-se a instalação das Lojas conceito denominadas Brasil Original cujo o objetivo era expor e comercializar produtos inovadores do artesanato focados, principalmente, na iconografia local. As lojas foram instaladas no período da realização da Copa 2014 e também em outros eventos como FIART, FENEARTE, RURALTUR e nas duas edições da Casa Cor RN, tornando-se um modelo conceitual adotado pelo Sebrae/RN para comercializar o artesanato Potiguar. Esse projeto tem seu encerramento em dezembro de 2015 e dessa forma contribuiu na sua principal função que era a busca pela diferenciação e o acesso ao mercado dos produtos artesanais de forma a elevar a qualidade do artesanato brasileiro e promover a melhoria da percepção do produto artesanal pelo mercado consumidor, com foco mercadológico nas classes A e B.

#### 3.4.4.4 Serviços

A carteira de serviços atendeu no ano de 2015 a cinco segmentos, conforme quadro abaixo:

**Quadro 76**

R\$ mil

Segmento econômico	Despesa		
	Previsto	Execução	% execução
Beleza e Estética	205	145	70,7%
Economia Criativa	1.423	584	41,0%
Serviços	517	368	71,2%
Setorial Serviços	163	124	76,1%
Turismo	1.600	1.430	89,4%
<b>TOTAL</b>	<b>3.908</b>	<b>2.651</b>	<b>67,8%</b>

Fonte: SGE/SME

### Caracterização do Setor

#### Turismo:

O Turismo no RN se constitui com uma das principais atividades econômicas e está presente em todas as regiões do Estado. De acordo com o painel de serviços do SEBRAE Nacional o setor possui 6.139 MPEs no RN e quando somada ao segmento de Alimentação Fora do Lar que é atendida pelos projetos de Turismo soma-se mais 10.250 MPEs, totalizando 16.389 que representa em torno de 10% da MPEs do RN.

O setorial de Turismo do SEBRAE RN atuou no ano de 2015 com quatro projetos: Fortalecimento do Turismo em Natal e Região Metropolitana, Turismo nos Polos Serrano e Costa Branca, RURALTUR – Feira de Turismo Rural 2015, e Produção Associada ao Turismo na Região do Seridó. O setor que envolve o turismo e produção associada, têm grande relevância para a Região do Seridó, e, enquadra-se como uma das 05 atividades que proporciona maior desenvolvimento econômico numa parcela significativa dos Municípios Seridoenses, assim como para as demais regiões do Estado.

#### Beleza e Estética:

O setor no Brasil é um dos mais sólidos e prósperos da atualidade, embora enfrente um momento de desaceleração registrando crescimento inferior a anos anteriores. Sua relação direta com a vaidade, autoestima e saúde cria uma força comportamental de consumo que permite ao setor superar momentos de crises.

O RN possui 6.919 empresas optantes do Simples Nacional formalizadas sob os CNAEs 9602.5.01 e 9602.5.02, sendo mais de 90% microempreendedores individuais (MEI), onde a atividade de cabeleireiro está entre os três primeiros lugares no ranking de atividades, segundo dados do Simples Nacional.

O projeto visa o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos, através do fomento à melhoria da gestão empresarial, a competitividade e a inovação, além do fortalecimento do relacionamento com o cliente.

## **GARGALOS E POTENCIALIDADES**

### **Beleza e Estética:**

#### **Gargalos**

- Informalidade do setor;
- Baixo índice de maturidade de gestão dos negócios;
- Baixos índices de formação técnica básica e escolaridade dos profissionais do setor;
- Desaceleração do setor onde registra crescimento inferior a anos anteriores;
- Sensibilização e comprometimento do público-alvo, diante da falta de cultura empreendedora pela maioria dos profissionais do segmento.

#### **Potencialidades**

- Projeto específico para o segmento de beleza;
- Disponibilidade de recurso CSN do Movimento Compre do Pequeno Negócio para realização de ações do projeto;
- Parcerias com núcleos do Empreender e com a APAB/RN que colaboram na mobilização de ações;
- Feiras e eventos regionais e nacionais direcionados para o segmento;
- Projetos de Lei tramitando no Senado e na Câmara Federal, que regulamenta a figura do “profissional parceiro” dentro do ambiente do salão de beleza, e que trata dos ajustes tributários decorrentes dessa parceria;
- Normas Técnicas para Salão de Beleza aprovadas pela ABNT.

### **Economia Criativa**

#### **Gargalos**

- A principal dificuldade foi contratar o Instituto de Desenvolvimento Humano- IADH que encontrava-se em andamento o processo de registro da metodologia a ser utilizada no trabalho junto a Biblioteca Nacional, esse registro só foi concedido em novembro de 2015 daí deu-se início todo o processo de contratação do mesmo. A maior parte das consultorias previstas no projeto serão desenvolvida com base na metodologia GESPAR de domínio do IADH.
- Pouca participação dos parceiros para realizar ações conjuntas;
- Baixa visão empreendedora do público alvo;
- A falta de marcos legais para os diversos segmentos;
- Poucos recursos financeiros disponíveis que podem financiar as atividades criativas e assim alavancar o setor.

### **Potencialidades**

- Como potencialidades podemos afirmar que os dois territórios em evidência para o desenvolvimento do projeto advêm dos registros apurados no inventário imaterial dos mesmos, realizado pelo Sebrae/RN. Ambos os territórios, Rocas e Vila de Ponta Negra possuem uma vocação cultural nata e estão ligados à origem da cidade de Natal.
- Também existe um reconhecimento da população da cidade sobre a importância cultural dos mesmos para a cidade de Natal, em virtude da existência de várias celebrações, ofícios, lugares e saberes peculiares para a cultura Potiguar.
- O reconhecimento e o fortalecimento mundial e nacional da economia criativa como um segmento impulsionador para diferenciação da economia;
- A grande diversidade e pluralidade encontrada nas diversas linguagens;
- A criatividade como principal indutor dos produtos e serviços criativo e que é um recurso abundante e infinito.

### **Responsabilidade Social:**

#### **Gargalos**

- Falta de apoio físico e financeiro por parte dos parceiros
- Público alvo com baixa escolaridade
- Escassez de ferramentas para realização de algumas práticas empreendedoras

### **Serviços em Natal e Região Metropolitana:**

#### **Gargalos**

- Dificuldade em trabalhar os segmentos prioritários em função da diversificação do mix de atividades atendidas através das demandas espontâneas, direcionadas pela Unidade de Orientação Empresarial (média de 22 novas empresas/ mês) e elevado número de demandas por consultorias SEBRAEtec, com alto índice de cancelamentos (aproximadamente 50%).

### **Potencialidades**

- Demanda espontânea de grupos organizados com potencial de atendimento continuado, por exemplo, os grupos de Serviços Funerários, de Contadores, do Sindicato das imobiliárias do RN – SECOVI, do Sindicato dos proprietários dos centros de Formação de condutores do RN – SIPROCFC/RN e do Conselho Regional de Odontologia (CRO).
- Disponibilidade de recursos financeiros dos grupos de empresas para pagamento de contrapartida empresarial na adesão às soluções SEBRAE.

## **Turismo**

### **Gargalos**

- A principal dificuldade para execução dos projetos no setor de Turismo em 2015, além das crises hídrica e político-econômica que interferem no segmento, foi a conciliação da gestão dos projetos existentes com a realização da Ruraltur que demandou uma dedicação maior por parte dos técnicos da Unidade e interferiu na execução das ações, especialmente do Turismo nos Polos Serrano e Costa Branca.

### **Potencialidades**

- A densidade empresarial que o setor de Turismo apresenta no RN aliada ao potencial natural e cultural do Estado contribui para o desenvolvimento de diversos segmentos do turismo. Soma-se a este fato, a representatividade do segmento de Alimentação Fora do Lar que é atendido pelos projetos de Turismo e tem grande potencial para contribuir com as metas mobilizadoras do Sistema Sebrae no RN.
- A parceria com as entidades do turismo como a ABRASEL, ABIH, SINGTUR, SENAR, Governo do Estado e Prefeituras potencializaram as ações dos projetos, sobretudo para a RURALTUR e para o projeto de Fortalecimento do Turismo em Natal e Região Metropolitana.

## **ACÇÕES RELEVANTES**

### **Beleza:**

- I Seminário de Beleza do SEBRAE/RN e Natalhair 2015 com realização de caravanas regionais;
- Salão de Beleza na FICRO 2015 com realização de caravanas regionais;
- Apoio à Feira da Beleza Mossoró e Região 2015 – APAB/RN com realização de palestra durante o evento;
- Caravana para o 25º Encontro Regional da Beleza em Fortaleza/CE;
- Ações de inovação através de consultorias SEBRAEtec;
- Distribuição gratuita das Normas Técnicas da ABNT para salão de beleza através do SEBRAE Nacional.

### **Economia Criativa – Territórios Criativos:**

- A principal ação desenvolvida pelo projeto foi o início do trabalho com os empreendedores/permissionários do Mercado Público das Rocas, o Sebrae vem

desenvolvendo as ações de capacitações, consultoria técnica e gerencial para os empreendimentos.

#### **Economia Criativa:**

- A mais importante ação para o segmento da Economia Criativa foi a implantação do primeiro Edital de apoio a projetos aos diversos segmentos que compõem a economia criativa, os recursos foram destinados a microempresas, empresas de pequeno porte e microempreendedores individuais estabelecidas no Estado do Rio Grande do Norte, foram inscritos 60 projetos, foram selecionados e contemplados com recursos na ordem de R\$ 247.000,00(duzentos e quarenta e sete mil reais) 29 projetos das seguintes linguagens: música, audiovisual, artes visuais, dança, artes cênicas, literatura , fortalecendo assim a cadeia produtiva dos diversos segmentos.
- Em 2015 duas novas metodologias foram desenvolvidas para atender a demanda dos segmentos, a saber: o curso **Como divulgar shows, eventos e trabalhos artísticos pela internet** e uma consultoria em **Marketing Estratégico** para os segmentos da Economia Criativa.

#### **Responsabilidade Social:**

- Inserção no mercado de trabalho de alguns jovens participantes do projeto, tendo como diferencial a auto-estima elevada e a aplicabilidade das características empreendedoras, que foram estimuladas e adquiridas através das oficinas de motivação pessoal e de empreendedorismo
- Participação direta do projeto e do seu publico alvo na construção de um parque ecológico no município de Goianinha
- Trabalho desenvolvido junto ao grupo de apenadas promovendo terapia ocupacional e geração de renda;
- Inserção de um novo grupo no projeto: APAC – Associação de Proteção e Assistência ao Condenado
- Consolidação de um núcleo de produção artesanal com as jovens internas dentro do CEDUC Pe. João Maria
- Mostra do projeto no evento 11ª RuralTour
- Exposição e comercialização dos produtos desenvolvidos pelo publico alvo do projeto no espaço do SEBRAE na Casa Cor
- Parceria fortalecida entre 32 empresas privadas instaladas no município de Goianinha, financiando os custos dos insumos necessários para construção de um parque ecológico.

#### **Turismo:**

- Algumas ações foram destaques no projeto **Fortalecimento do Turismo em Natal e Região Metropolitana** a iniciar pela realização de três turmas do Curso Sabor e Gestão, uma do Curso Aprender a Empreender Hotéis e Pousadas realizado em Natal

e duas turmas do Curso de Manipulação Segura de Alimentos com orientação individualizada para os quiosqueiros de Ponta Negra.

- Destacamos ainda a participação e apoio a eventos como Fórum de Turismo e a Feira de produtos e Municípios Turísticos que capitalizam mais de 70 expositores, Festival Brasil Sabor e Festival do Camarão realizado pela ABRASEL, Festival Cultural e Gastronômico de Pipa, além das consultorias tecnológicas SEBRAETEC.
- Dentre as principais realizações do setorial, podemos destacar a **RURALTUR 2015 - Feira de Produtos e Serviços do Turismo Rural** que contou com 45 Estandes e a participação de mais de 100 expositores de diversas regiões do Brasil, especialmente da região Nordeste que foi representado pelos Estados do CE, RN, PB, PE, AL, SE, BA, além do ES e de GO. Municípios e regiões Turísticas do RN, empreendimentos de Turismo e produção associada, instituições parceiras como o SENAR/FAERN, ABRASEL RN, SINGTUR RN, Governo do Estado do RN, PBTUR também estiveram presentes promovendo seus serviços e projetos. Paralela à Feira, Festival e oficinas gastronômicas e apresentações culturais movimentaram a Arena das Dunas.
- Outro destaque do evento foi o Seminário de Turismo Rural que capacitou mais de 400 participantes com palestras, painéis e apresentações de casos de Sucesso do Turismo Rural no Brasil. As Rodadas de Negócios proporcionaram 76 reuniões de negócios, sendo 5 âncoras e 67 ofertantes. Já a Sessão de Negócios geraram 568 contatos em 8 sessões com a participação de 71 empresas. O Encontro de Lideranças do Turismo Rural também superou as expectativas com a participação de mais de 100 pessoas de diversos Estados e instituições.

#### **Produção Associada ao Turismo na Região do Seridó:**

- o destaque foi para o mapa / roteiro turístico, que deve ajudar a impulsionar roteiros similares ao de Caicó, como forma indutora para o desenvolvimento do turismo na Região do Seridó;
- Consultoria de gestão e planejamento estratégico para a ACAMPAR, que realiza a Feira de Negócios de Parelhas, a mais bem sucedida Feira de Negócios da região em volume de negociações.

#### **Serviços em Natal e Região Metropolitana:**

- Relacionamento com os grupos empresariais de Serviços Funerários, SECOVI, SIPROCFC/RN e CRO.
- Participação das Redes Oeste, Seridó e Quero Bem Supermercados no 6º. Encontro Nacional de Redes e Centrais de Negócios.
- Atendimento estruturado com grupo de profissionais e empresas de odontologia, por meio do bloco de soluções Na Medida, em parceria com a Unidade de Educação Empreendedora.
- Estruturação da demanda para dois novos projetos de atendimento, de forma conjunta com os potenciais parceiros e representantes de empresas, para os segmentos de educação e saúde.

## **CONCLUSÃO**

A atuação dos projetos foram imprescindíveis para que os pequenos negócios conseguissem atender de maneira articulada e competitiva as rápidas mudanças do mercado aos consumidores cada vez mais exigentes. O atendimento setorial Serviços – Natal e Região Metropolitana na área de abrangência da sede do SEBRAE/RN foi concentrada no atendimento às demandas espontâneas do programa SEBRAEtec, além dos atendimentos a grupos de empresas organizados a partir da demanda espontânea proveniente das Unidades de Orientação Empresarial e de Educação Empreendedora.

Para esses grupos de empresas organizados, foi iniciada a estruturação de novos projetos de atendimento ou de um atendimento continuado e monitorado, com potencial para novos projetos.

O segmento de redes e centrais de negócios é bastante representativo para o estado, contando com 28 redes multisetoriais, com mais de 800 empresas integrantes, e gera, em média, 10 empregos diretos por empresa. Vale salientar que essa ação é extremamente eficiente na captação de demandas dos diversos projetos, como também não apresenta dificuldades na realização de contrapartidas financeiras.

Beleza: Idealizado e realizado pelo SEBRAE/RN, o I Seminário de Beleza oportunizou aos empresários e potenciais empresários o conhecimento sobre um novo cenário do segmento de beleza. O evento abriu as ações do Movimento Compre do Pequeno Negócio e ganhou uma maior visibilidade por acontecer durante a Feira Natalhair 2015.

Através do programa SEBRAEtec, a metodologia HairSIZE foi customizada para atender empresas personalizadas adequando-se ao seu porte e equipe técnica, onde comprovou-se a satisfação dos clientes com a entrega da consultoria. O projeto atendeu várias ações de mercado através de apoios e realização de caravanas para participações em feiras, com o objetivo dos empresários atualizarem conhecimentos através de workshops, cursos e palestras realizados durante os eventos, além da oportunidade de fazer negócios com expositores.

O projeto de Economia Criativa em sintonia com os esforços do Sebrae em contribuir para a criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento dos pequenos negócios nos territórios onde atua, além dos setores que compõem a economia criativa potiguar, incentivando o empreendedorismo, ancorado em processos produtivos de base criativa onde há talentos naturais e uma grande possibilidade de construção de forte inter-relação com os outros segmentos.

O projeto Economia Criativa Potiguar vem fortalecendo a atuação do Sebrae/RN junto aos segmentos desse importante setor e tem obtido um grande reconhecimento do setor pela sua atuação, principalmente com a instituição do edital de apoio a projetos. Capaz de fomentar a geração de renda e atividade econômica, a economia criativa cria ocupação, bem como também promove a inclusão social, a diversidade cultural e o desenvolvimento humano. Com

essa perspectiva as atividades criativas não são somente um setor, constituem um sistema complexo em evolução cujo valor econômico se determina, sobretudo de sua capacidade de induzir o desenvolvimento econômico e a inovação.

Os números e os dados apresentados pelo setor de Turismo mostram que houve uma dedicação do setor para a realização da Feira de Turismo Rural - RURALTUR e para o projeto de Turismo da Região de Natal. Mas, cabe ressaltar a colaboração da UCS com outras Unidades e os Escritórios Regionais a exemplo do EINNE, Famtour/fampress em São Miguel do Gostoso, o Workshop de Turismo do Oeste.

#### 3.4.4.5 Territorial

A carteira territorial teve atuação nas áreas de Inovação e Tecnologia, Atendimento Empresarial Individual, Capacitação, Mercado e Desenvolvimento Territorial, totalizando 26 projetos no ano de 2015, conforme quadro abaixo:

**Quadro 77**

R\$ mil

Segmento econômico	Despesa		
	Previsto	Execução	% execução
Inovação e Tecnologia	3.867	2.624	67,8%
Atendimento Empresarial	6.105	5.014	82,1%
Capacitação	3.642	2.766	75,9%
Mercado	1.270	1.235	97,2%
Desenvolvimento Econômico Territorial	4.356	3.703	85,0%
<b>Total</b>	<b>19.240</b>	<b>15.342</b>	<b>79,7%</b>

Fonte: SGE/SME

#### a) INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

#### PROJETO: AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO/RN

#### DADOS GERAIS

Quadro 78	DESCRIÇÃO
Tipo	Atendimento
Finalidade	Ampliar os níveis de inovação dos negócios, sejam eles pequenos ou micro, nos setores comércio, indústria e serviços.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas e gerenciamento	Unidade de Inovação e Tecnologia
Gerente da Unidade	João Bosco Cabral Freire
Unidades Executoras	UIT
Público-alvo	Empresas de Pequeno porte e Micro
Nº. de Beneficiários	1.600
Coordenador do setor	Algeria Varela da Silva

Fonte: SGE/SME

## **RESULTADOS**

### **INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**

#### **ORÇAMENTO PREVISTO X REALIZADO E VARIAÇÃO**

Quadro 79

AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO				
PROJETOS	VALORES EM R\$ mil			% EXECUTADO (3)/(2)
	PREVISTO ORIGINAL (1)	PREVISTO AJUSTADO (2)	EXECUTADO (3)	
ALI-Agentes Locais de Inovação/RN	1.138	2.849	2.001	70,2
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>1.137</b>	<b>2.849</b>	<b>2.001</b>	<b>70,2</b>

Fonte: SGE/SME

### **INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**

#### **METAS PREVISTAS X METAS REALIZADAS E VARIAÇÃO**

Quadro 80

AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO				
INSTRUMENTOS	INDICADORES	2015		
		PREVISTO	EXECUÇÃO	% EXECUTADO
Consultorias	Nº de horas	11.900	13.216	111,05
Cursos	Nº de Cursos (Presencial + à Distância)	0	1	
Informação	Nº de informações	0	161	
Orientação Técnica	Nº de orientações	3.000	2.257	75,23
Palestras, Oficinas, Seminários ou Mini-Cursos	Nº de Palestras, oficinas, seminários ou mini-cursos	0	2	

Fonte: SGE/SME

As metas do programa Agentes Locais de Inovação são: Orientação e Consultoria. Conforme demonstra o quadro acima em horas de consultoria superamos 100% o que deve-se ao número de horas advindas de consultorias tecnológicas, via Sebraetec, em número de orientações atingimos 75,23% da meta estipulada, pois, contabilizamos uma orientação por

*cada empresa atendida em cada etapa do ciclo, logo, algumas empresas ainda não rodaram seu segundo ciclo o que explica não ter atingido 100% da meta.*

## **ANÁLISE/COMENTÁRIOS**

### **Caracterização do Setor**

O Programa Agentes Locais de inovação/RN está em seu terceiro ciclo no Rio Grande do Norte, e atuou nos setores de: indústria, comércio e serviços. Em 2015 o programa atendeu os segmentos de: supermercados, meios de hospedagem, saúde e qualidade de vida, educação, serviços mecânicos, escritórios de contabilidade, salões de beleza, mercadinhos e outros segmentos. Hoje atendemos a duas mil empresas em todo o Estado do Rio Grande do Norte e atuamos nos escritórios regionais no estado, com exceção do Escritório de João Camara.

O programa alavancou mais de 1,5 milhão em consultorias tecnológicas, participação em cursos avançados ofertados pelo SEBRAE/RN, tais como: FGA, Sebrae Mais e outras ferramentas de gestão. Conseguimos cultivar nos empresários atendidos a cultura da inovação e a necessidade de melhorias apontadas nos diagnósticos realizados pelos bolsistas.

### **Gargalos e Potencialidades**

Enquanto potencialidades destacamos o poder de capilaridade do Programa, pois, atinge lugares antes não atendidos pelo SEBRAE/RN. Além do acompanhamento customizado e presencial em cada empresa. O Programa também é apontado como um dos maiores organizadores de demandas. A força do Programa é expressa nas ações que aconteceram ao longo deste ano.

Enquanto gargalos destacamos a ausência de uma infraestrutura de acompanhamento mais efetivo dos agentes em campo, haja vista o trabalho ser realizado seguindo a agenda de cada agente, além do ritmo não ser constante nem igualitário entre todos os participantes. Outro gargalo é o número expressivo de empresas o que dificulta o monitoramento efetivo da gestão do programa.

### **ACÕES RELEVANTES**

- Palestra de Gestão e Estratégia com o professor Dr. Leandro Karnal (UNICAMP);
- Palestra de Cenário Econômico para os pequenos Negócios com o consultor Marcelo Bavelloni;
- I Encontro de Gestores de Academias de ginástica;
- Workshop de Linhas de Crédito e Financiamento;
- Evento de Canais de Comercialização;
- Oficina de Planejamento Estratégico;
- Oficina de Mapeamento e Padronização de Processos;
- Encontro Potiguar de Inovação - EPI;

- Oficina de Mídias Sociais;
- Oficina de Visual de Loja;
- Oficina de Design Thinking;
- Seminário de Sustentabilidade;
- Participação em Feiras diversas;
- Oficina de Registro de marca com consultor do INPI;
- Dois seminários de Inovação realizados na cidade de Nova Cruz;
- Cinco empresas finalistas no prêmio MPE Brasil;
- Uma empresa destaque em Responsabilidade Social/prêmio MPE Brasil;
- Uma empresa vencedora no prêmio Sebrae Mulher de Negócios.

## **CONCLUSÃO**

O programa Agentes Locais de Inovação vem superando suas metas e contribuindo efetivamente para o cumprimento de outras metas mobilizadoras do SEBRAE, como a meta de Inovação.

Além de contribuir para a consolidação do SEBRAE como um dos impulsionadores do crescimento econômico, quando este gera mais conhecimento para os pequenos Negócios.

O trabalho de cada agente no acompanhamento de cinquenta empresas contribui fortemente tanto para a disseminação da necessidade de inovar, que seja em processos, marketing, produtos quanto na necessidade de gerir de forma adequada os negócios.

## **SETORIAL INOVAÇÃO E TECNOLOGIA**

### **DADOS GERAIS**

<b>Quadro 81</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Tipo	Atendimento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habitats de Inovação do RN</li> <li>• Qualidade da Gestão nos Peq. Negócios do RN</li> <li>• Startups e TICs</li> <li>• Programa Sebrae de Excelência em Gestão – RN</li> </ul>
Finalidade	Promover a Qualidade, a sustentabilidade e a inovação por meio da melhoria de processos e produtos através da capacitação e consultoria tecnológica visando o aumento da competitividade dos pequenos negócios.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas e gerenciamento	Unidade de Inovação e Tecnologia – UIT
Gerente da Unidade	João Bosco Cabral Freire
Unidades Executoras	Sede
Público-alvo	Micro e Pequena Empresa; Empreendedores Individuais dos segmentos da Indústria, Comércio, Serviço e Agronegócio do RN

Nº. de Beneficiários	3.558
Nº. de Pessoas Físicas	---
Coordenador do setor	João Bosco Cabral Freire – Gerente e Gestor Etelvina Glaê Olimpio Costa- Gestor Carlos Pereira von Sohsten – Gestor Michelli Trigueiro Lopes – Gestor

Fonte: SGE/SME

## **RESULTADOS**

### **INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**

### **ORÇAMENTO PREVISTO X REALIZADO E VARIAÇÃO**

Quadro 82

SETORIAL INOVAÇÃO E TECNOLOGIA				
PROJETOS	VALORES EM R\$ MIL			%
	PREVISTO ORIGINAL (1)	PREVISTO AJUSTADO (2)	EXECUTADO (3)	EXECUTADO (3)/(2)
Habitats de Inovação	710	628	487	77,6%
Qualidade na Gestão - Premios	230	240	126	52,4%
Startup e TICs	447	487	423	86,8%
PROGRAMA Sebrae de Excelência na Gestão - PSEG	130	130	83	64,1%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>1.517</b>	<b>1.485</b>	<b>1.107</b>	<b>72,9%</b>

Fonte: SGE/SME

### **INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**

### **METAS PREVISTAS X METAS REALIZADAS E VARIAÇÃO**

Quadro 83

SETORIAL INOVAÇÃO E TECNOLOGIA		
INSTRUMENTOS	INDICADORES	2014

		PREVISTO	EXECUÇÃO	% EXECUTADO
Consultorias	Nº de horas	15.394	19.471	126
Cursos	Nº de Cursos	5	4	80
Feiras	Nº de Feiras	--	--	--
Missão/Caravana	Nº de Missão/Caravana	4	6	150
Oficinas	Nº de Oficinas	--	--	--
Orientação Técnica	Nº de orientações	4.539	3.809	84
Palestras	Nº de Palestras	6	5	83
Rodada	Nº de Rodadas	--	--	--
Seminário	Nº de Seminário	1	1	100
Informação	Nº de Informações	45	6	***

Fonte: SGE/SME

## **ANÁLISE/COMENTÁRIOS**

### **Caracterização do Setor**

A Unidade de Inovação e Tecnologia tem como objetivo promover o acesso das micro e pequenas empresas as consultoria e capacitação tecnológica visando elevar o índice da Competitividade, Qualidade, Sustentabilidade e Inovação dos pequenos negócios do RN.

As ações desenvolvidas na Unidade ocorrem através dos programas SEBRAEtec - subsidiando os serviços tecnológicos; o ALI - organizando as demandas tecnológicas; e dos projetos que apoiam o empreendedorismo inovador nas incubadoras de empresas, nas startups, e dos reconhecimentos por meio dos prêmios.

Devemos destacar os Programas SEBRAEtec e ALI que permeiam todas as unidades finalísticas, inserindo atendimento e recursos financeiros na grande maioria dos setores / segmentos da nossa carteira de projetos.

## **HABITATS DE INOVAÇÃO**

### **Gargalos e Potencialidades**

- O projeto apresenta como maior gargalo a dificuldade das instituições parceiras, no caso as universidades, em disponibilizar profissionais para compor as equipes gestoras das incubadoras. E como Potencialidade destacamos a consolidação da metodologia CERNE pelo SEBRAE Nacional e a perspectiva da criação de dois Parques Tecnológicos no Estado nas áreas de Energia Renováveis e Tecnologia da Informação.

## **ACÕES RELEVANTES**

- Retomada da Rede Potiguar de Incubadoras;
- Aprovação de 07 Projetos no Edital SEBRAE / ANPROTEC 001/2014 para implantação e certificação CERNE, nas Incubadoras ITNC e ITMO do IFRN, na INOVA Metr pole da UFRN, na IAGRAM e INEAGRO da UFRSA, na CITECS da UERN e na INCOPE do NEB;
- Lançamento de novos editais para incubac o de empresas nas incubadoras ITCART / ITEXTIL / ITIPAS / ITEN IFRN e Incubadora EMPREENDE da UNP;
- Implanta o das novas Incubadoras BioINOVA / TECNATUS / INPACTA da UFRN
- Participa o da Incubadora ITMO – Campus Mossoró do IFRN no XXV Conferencia Nacional da ANPROTEC, como vencedora na categoria “Melhor Boa Pratica de Gestão” com a empresa graduada SERVINDU.

## **QUALIDADE NA GESTÃO - PR MIOS**

### **Gargalos e Potencialidades**

- Como gargalos a não utiliza o do diagnóstico de autoavalia o em todos os projetos setoriais; e os poucos projetos que incentivam seu público alvo a preencherem o autodiagnóstico, não utilizam o relatório de autoavalia o para traçarem a o es de melhorias nas empresas.
- Como potencialidade a utiliza o do autodiagnóstico MPE Brasil por todas as empresas participantes do projeto ALI – Agentes Locais de Inova o; e a contrata o de uma consultoria para orientar as candidatas ao Prêmio SEBRAE Mulher de Negócios na constru o dos relatos;

## **ACÕES RELEVANTES**

- Celebra o do Convênio de Coopera o Técnica e Financeira entre MBC – Movimento Brasil Competitivo e SEBRAE/RN para patrocínio do MPE Brasil 2015;
- Participa o, junto com empresários do RN no Seminário MPE Brasil e Reconhecimento Nacional as Micro e Pequenas Empresas, em Brasília/DF;
- Participa o na Capacita o e Workshop de Boas Práticas para Gestores do MPE Brasil e Prêmio Mulher de Negócios;
- Realiza o da Capacita o para Avaliadores dos Pr mios em parceria com a FNQ – Funda o Nacional da Qualidade;
- Realiza o da Cerim nia de Premia o Estadual do Prêmio MPE Brasil 2015, com oito vencedores nas categorias: Indústria, Comércio, Serviços; Serviço de Saúde, Serviços de Educa o, Serviços de Tecnologia da Informa o, Serviços de Turismo e uma empresa vencedora no Destaque de Boas Práticas de Responsabilidade Social.

- Prêmio SEBRAE Mulher de Negócios 2015 - premiação Ouro nas três categorias: Pequenos Negócios e Microempreendedora Individual e Produtora Rural.

## **STARTUPS e TICs**

### **Gargalos e Potencialidades**

- Haveria potencial de maior realização se tivéssemos mais recursos, tanto financeiros quanto humanos na equipe de gestão do projeto.

### **Ações Relevantes**

- Foi realizada a primeira Rodada de Mentorias e Negócios. Tratou-se de uma ação inovadora, adaptada da metodologia das rodadas de negócios, porém com foco nas necessidades das startups. Foram 63 projetos inscritos, 17 projetos aprovados e 12 mentores, locais e nacionais.
- Outra ação relevante foi a Trilha Apollo 13 – Missão Agrotech voltada para aproximar empreendedores de startups do mercado de agronegócios, voltando o foco das soluções para as oportunidades e necessidades desse setor. Em 10 eventos, foram realizados seminários, palestras, missão técnica, oportunidades de networking e negócios, além de atividades específicas para startups como processos de ideação, modelagem, validação e hackatons (ação em que as soluções são efetivamente desenvolvidas). Mais de 170 empreendedores participaram de todas as atividades. Ao final, duas startups e um empreendedor foram premiados pela performance na ação.
- Outros destaques foram as missões nacionais, para a RIOINFO 2015, Campus Party e Autocom. E a Missão Internacional para o Vale do Silício, da qual participaram empresários de TIC e empreendedores de startups.
- Outra atividade relevante foi a conclusão e certificação de 6 empresas de TIC no inovador processo do MPS-BR Services, metodologia oficial que qualifica empresas de tecnologia para atuação no mercado internacional e eleva a competitividade no mercado nacional.

## **PSEG – EXCELÊNCIA NA GESTÃO**

### **Gargalos e Potencialidades**

- Como gargalo a equipe com tempo limitado de atuação para as ações do Programa; e como potencialidades: Equipe comprometida; e apoio e reconhecimento do tema pela Diretoria.

### **Ações Relevantes**

- Consultoria em mapeamento de processos;
- Consultoria em indicadores;

- Reorganização dos grupos, deixando de ser por critérios do MEG® para ser por temas que proporciona mais integração na discussão e entre as equipes;
- Discussão do mapeamento de processos e desenvolvimento de metodologia para melhoria do processo;
- Vinculação das ações do PSEG nos PADIs de equipe e/ou individual abrangendo metas de desenvolvimento e de desempenho;
- Inclusão do tema na pauta das reuniões semanais da Diretoria com os Gerentes.

### **Caracterização do Programa**

O Programa tem como foco principal a melhoria constante do relacionamento com os clientes, colaboradores e sociedade, utilizando o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

### **Histórico**

Em 2011, foi realizado no Sebrae Nacional, como projeto piloto o primeiro diagnóstico da gestão (Autoavaliação Assistida), que apontou os pontos fortes e as oportunidades de melhoria. Mediante os resultados alcançados e a partir dos Encontros da Diretoria de Administração e Finanças realizados em todo o País, verificou-se a necessidade de ampliar o Programa para todo o Sistema Sebrae.

Assim, em 2012, foi criado o Programa SEBRAE de Excelência na Gestão – PSEG para todo o Sistema Sebrae cuja estratégia é estabelecer um ciclo contínuo de diagnósticos para identificar o nível de maturidade da gestão por meio da Autoavaliação Assistida. Em 19 de março de 2012 o Programa teve início no SEBRAE/RN sendo acompanhado ao longo desses anos por vários especialistas da FNQ e gestores. Pela FNQ: Vitor Hofmann, Ivana Mara Rodrigues da Silva, Luciana Matos Santos Lima e, atualmente, Rosana Cardoso Chamon. Pelo SEBRAE/RN: Gilvanise Borba Maia, Maria Auxiliadora Duarte Sales Muniz e, atualmente, Michelli Trigueiro Lopes Barbalho.

### **Metodologia e Evolução da Pontuação**

O PSEG possibilita estabelecer um ciclo contínuo de diagnósticos da maturidade da gestão (Autoavaliação Assistida) no Sistema SEBRAE, perante um modelo referencial reconhecido internacionalmente, o Modelo de Excelência da Gestão® - MEG da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ.

A autoavaliação assistida é resultado da análise conduzida, considerando as informações obtidas nas Fichas de Práticas de Gestão e na visita de avaliação às instalações da organização e permite ao SEBRAE realizar análises comparativas quanto ao grau de aderência de suas práticas de gestão ao MEG® da FNQ dentro de um sistema de pontuação que envolve processos gerenciais e resultados organizacionais em escala de até 1.000 pontos.

	2012	2013	2014
PONTOS FORTES	79	76	89
OPORTUNIDADES DE MELHORIA	99	92	115
<b>TOTAL</b>	<b>170</b>	<b>168</b>	<b>204</b>
PONTUAÇÃO	317	320	411,5

## **CONCLUSÃO**

Os Programas e Projetos desenvolvidos pela UIT e entidades parcerias ao longo do ano de 2015 contribuíram diretamente para a sensibilização dos pequenos negócios, tornando-os mais inovadores e sustentáveis no cenário estadual e nacional. O SEBRAE vem ao longo dos últimos anos incentivando a inserção dessas temáticas de gestão no dia a dia das MPE do nosso Estado. Assim, os resultados construídos buscam deixar um legado para as empresas com uma gestão de excelência.

Devemos destacar o protagonismo do RN em lançar em primeiro lugar um Programa de Eficiência Energética chamado Ligado na Economia, contemplando ações de Diagnósticos; Clinicas Tecnológica; Consultoria e Monitoramento, além de Cartilha e Campanha de Sensibilização para o uso eficiente da energia, pelas MPEs e MEI, face ao aumento das tarifas em consequência da crise hídrica que assola o nosso país.

O reconhecimento das boas práticas de gestão, se dá através dos prêmios, possibilitando aos empresários participantes uma visão sistêmica de seu negócio, o acesso a informações importantes quanto à gestão empresarial, tais como: ouvir clientes e a sociedade, planejar baseados em dados, conhecer os seus processos e a importância da valorização das pessoas.

O ciclo da inovação como ferramenta de gestão para novos empreendimentos tem contribuído fortemente para atuação da Tríplice Hélice através das ações da Rede Potiguar de Incubadoras e Startups RN, ou seja a integração de ações entre empresa, governo e academia. Consequentemente as incubadoras de empresas sediadas nas Universidades tem se tornado peça fundamental para consolidação do movimento do empreendedorismo inovador no nosso país, dentro de um contexto mundial.

Cabe também a Unidade coordenar as ações que buscam alcançar os índices de “excelência na gestão” através do PSEG - Programa Sebrae de Excelência na Gestão, baseado nos critérios da Fundação Nacional da Qualidade; elaborando o modelo de gestão; o mapeamento de processos; a implantação dos indicadores.

### **b) ATENDIMENTO EMPRESARIAL**

#### **PROJETO: CENTRAL DE RELACIONAMENTO**

## **DADOS GERAIS**

<b>Quadro 84</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Tipo	Desenvolvimento Territorial
Finalidade	Atender, com ferramentas digitais, a Micro e Pequenas Empresas, Empreendedores individuais, Produtores Rurais e pessoas que buscam iniciar um negócio. Fazer divulgação dos produtos e serviços do SEBRAE e fortalecer o relacionamento com os clientes.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas e gerenciamento	UCM
Gerente da Unidade	Edwin Aldrin Januário da Silva
Unidades Executoras	UCM
Público-alvo	Empreendedor Individual - Empresa de pequeno porte - Microempresa - Potencial empresário - Produtor rural
Nº. de Beneficiários	18.250
Nº. de Pessoas Físicas	4.000
Coordenador do setor	Ann Cynthia de Amorim Leite Ferro

Fonte: SGE/SME

## **RESULTADOS**

### **INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**

### **ORÇAMENTO PREVISTO X REALIZADO E VARIAÇÃO**

Quadro 85

<b>CENTRAL DE RELACIONAMENTO</b>				
<b>PROJETOS</b>	<b>VALORES EM R\$ 1,00</b>			<b>% EXECUTADO (3)/(2)</b>
	<b>PREVISTO ORIGINAL (1)</b>	<b>PREVISTO AJUSTADO (2)</b>	<b>EXECUTADO (3)</b>	
Central de Relacionamento 0800	630	695	426	61,4%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>630</b>	<b>695</b>	<b>426</b>	<b>61,4%</b>

Fonte: SGE/SME

### **INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**

### **METAS PREVISTAS X METAS REALIZADAS E VARIAÇÃO**

**Quadro 86**

CENTRAL DE RELACIONAMENTO				
INSTRUMENTOS	INDICADORES	2015		
		PREVISTO	EXECUÇÃO	% EXECUTADO
Consultorias	Nº de horas	600	5	0,9%
Orientação Técnica	Nº de orientações	1.200	5.988	499%
Informação	Nº de Informações	68.400	215.488	315%

*Fonte: SGE/SME*

#### Justificativa:

A não realização da meta de consultoria, devido ao fato de não termos migrado o portal do RN para o Nacional, onde fica instalada a ferramenta de consultoria on line (fale com o especialista). Com isso a meta prevista de consultoria foi compensada na meta de orientação técnica.

#### ANÁLISE/COMENTÁRIOS

A central de Relacionamento do SEBRAE RN tem grande importância no suporte aos projetos e atividades desenvolvidas pela instituição, que vem em crescente demanda para atingir o público alvo dos pequenos negócios e das pessoas com potencial para empreender e que procuram o SEBRAE /RN para buscar informações. O Call Center exerce um papel de agente integrador de inúmeras atividades desenvolvidas no âmbito do SEBRAE / RN, atuando também como instrumento ativo de buscar os clientes e potenciais clientes para informá-los de ações e atividades em curso, no suporte de programas e projetos para a realização de avaliações e pesquisas de satisfação, no envio de mensagens digitais e eletrônicas, exercendo, portanto, funções de grande relevância e de contribuição ao alcance das metas anuais da instituição. Com a estruturação do novo modelo de atendimento que passa para a valorização do relacionamento com os clientes, bem como a estruturação do núcleo digital.

#### GARGALOS E POTENCIALIDADES

A central de Relacionamento teve como atuação a partir de fevereiro de 2015 uma nova empresa de Call Center Nexcall, via licitação, e com isso tivemos um período de 3 meses considerado Curva de aprendizado. Com isso, as ações realizadas pela central foram de baixo a médio desempenho. Passando pelo período crítico do período citado, tivemos uma melhoria no desempenho bem como na qualidade das informações prestadas pela equipe de operadores.

Cito como potencialidade, uma equipe preparada e com capacitações frequentes e monitoramento das métricas, ligações de receptivo e ativo. Em relação ao Núcleo digital, como potencialidades também teve uma nova equipe da empresa licitada Art&C para desempenhar funções do atendimento digital, bem como melhorias significativas nas ações de publicações, e conteúdos para as mídias digitais, sendo tudo isso monitorado e avaliado pela gestão do núcleo digital, com avanços a serem conquistados.

Também relaciono como potencialidades o relacionamento interno entre as áreas mais demandantes com a UCM de ações para o núcleo digital, facilitando a comunicação, planejamento e desenvolvimento dessas ações. Esses também são fatores a terem avanços.

### **ACÇÕES RELEVANTES**

Apoio do Call Center de ativo e receptivo nas diversas ações e produtos do SEBRAE RN, impactando positivamente na mobilização de clientes, inscrições e geração de receitas (recebimento de pagamentos via call Center);

Uso das mídias digitais para divulgação das ações e produtos do SEBRAE RN;

Contratação de um credenciado SGC para responder as interações dos clientes pelas mídias digitais, fortalecendo o relacionamento com o cliente do SEBRAE RN;

Migração do Portal RN para portal do Nacional, fortalecendo nossa atuação do portal, com qualidade de conteúdos, padronização na informação e layout e inserção do atendimento on line (fale com especialista).

### **CAPACITAÇÃO**

#### **SETORIAL: EDUCAÇÃO E EMPREENDEDORISMO**

#### **PROJETO: CAPACITAÇÃO EMPRESARIAL NA**

#### **REGIÃO METROPOLITANA DE NATAL**

### **DADOS GERAIS**

Quadro 87	DESCRIÇÃO
Tipo	Atendimento
Finalidade	Prover soluções de capacitação, visando à competitividade e a sustentabilidade dos pequenos negócios e, fomentar o empreendedorismo na rede formal de ensino objetivando a consolidação da cultura empreendedora na educação.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas e gerenciamento	Unidade de Educação e Empreendedorismo – UEE
Gerente da Unidade	Tathiana Amorim Garcia Udre Varela

Unidades Executoras	Sede
Público-alvo	Gestores de empreendimentos e seus colaboradores, potenciais empreendedores interessados em aprimorar conhecimentos em gestão ou adquirir informações para empreender.
Nº. de Beneficiários	17.192
Coordenador do setor	Tathiana Amorim Garcia Udre Varela

Fonte: SGE/SME

## **RESULTADOS**

### **INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**

### **ORÇAMENTO PREVISTO X REALIZADO E VARIAÇÃO**

Quadro 88

PROJETO: CAPACITAÇÃO EMPRESARIAL REGIÃO METROPOLITANA DE NATAL				
PROJETO	VALORES EM R\$ 1,00			% EXECUTADO (3)/(2)
	PREVISTO ORIGINAL (1)	PREVISTO AJUSTADO (2)	EXECUTADO (3)	
Capacitação Empresarial na Região Metropolitana de Natal	2.591	2.556	1.855	72,6%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>2.591</b>	<b>2.556</b>	<b>1.855</b>	<b>72,6%</b>

Fonte: SGE/SME

### **INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**

### **METAS PREVISTAS X METAS REALIZADAS E VARIAÇÃO**

Quadro 89

PROJETO: CAPACITAÇÃO EMPRESARIAL REGIÃO METROPOLITANA DE NATAL				
INSTRUMENTOS	INDICADORES	2015		
		PREVISTO	EXECUÇÃO	% EXECUTADO
Consultorias	Nº de horas	3.610	3.205	88,78
Cursos	Nº de Cursos	175	146	85,4
Oficinas	Nº de Oficinas	150	152	108,6
Palestras	Nº de Palestras	761	646	84,9

Orientação Técnica	Nº de orientações	140	435	310,7
--------------------	-------------------	-----	-----	-------

Fonte: SGE/SME

## **GARGALOS E POTENCIALIDADES**

### **Gargalos**

- Número elevado de evasão de alguns empresários no uso das soluções que contemplam consultoria/orientação individualizada;
- Algumas metodologias são engessadas e não são aplicáveis no interior do estado, principalmente as que utilizam ferramentas on line e, não atendem a especificidades de determinadas atividades empresariais;
- Necessidade de atualização de conteúdos de algumas soluções educacionais;
- Falta de comprometimento e postura profissional de alguns credenciados na aplicação das soluções;
- Alta quantidade de processos operacionais e burocráticos para andamento dos eventos da unidade, impactando diretamente nas ações de monitoramento das soluções;
- Baixa participação dos credenciados nos repasses metodológicos.

### **Potencialidades**

- Alcance de resultados positivos permanentes em satisfação, aplicabilidade e impacto, tanto para SEBRAE;
- Integração com canais de atendimento: atendimento presencial, setorial, setor/segmento, encadeamento produtivo, Programa ALI e SEBRAETEC;
- Atualização e adequação do portfólio das soluções educacionais (cursos, oficinas, workshops, palestras gerenciais) as necessidades e demandas de todos os perfis de clientes atendidos pelo SEBRAE (potencial empreendedor, potencial empresário, produtor rural, micro empreendedor individual, micro empresa e empresa de pequeno porte);
- Atuação integrada com os escritórios regionais e as unidades de Orientação Empresarial e Desenvolvimento Territorial para ampliação das ações de capacitação empresarial;
- Utilização das bases de clientes atendidos pelos programas nacionais Negócio a Negócio (NaN) e Agentes Locais de Inovação (ALI) para ampliação das ações da unidade bem como promover a fidelização de clientes;
- Uso estratégico do núcleo digital para disseminar as principais ações da unidade pelos canais da internet aumentando a divulgação dos eventos.

### **AÇÕES RELEVANTES**

- Realização do I Seminário Desafios do Crescimento;
- Estruturação dos planos de capacitação da Semana do MEI e do Movimento Compre do Pequeno Negócio;
- - Realização da Rodada de Aproximação entre Micro Empreendedores Individuais e instituições de acesso à crédito, em parceria com a Unidade de Orientação Empresarial;
- - Empresa participante da 3ª turma do curso Ferramentas de Gestão Avançada (FGA) foi ganhadora do Prêmio MPE Brasil na etapa estadual;

- - Parceria interna com os Programas Nacionais SEBRAETEC e Agentes Locais de Inovação (ALI) e dos Prêmios MPE Brasil e Mulher de Negócios;
- - Realização de Consultorias de Orientações Financeiras para empresas de pequeno porte;
- - Construção de capacitação em massa para substituir a Oficina SEBRAE de Empreendedorismo (OSE) e para desenvolvimento e aplicação da turma piloto da palestra de sensibilização do curso Na Medida;
- - Expansão de atendimentos presenciais para os perfis de clientes: Micro Empreendedor Individual e Micro Empresa, através das aplicações das soluções educacionais Na Medida e Oficinas SEI;
- - Parcerias internas com as Unidades de Comércio e Serviços e Tecnologia para formação de turmas de capacitação para segmentos específicos;
- - Ampliação da quantidade de soluções (cursos e palestras) realizadas in company;
- - Desenvolvimento da estratégia de atuação: SEI Tochar Minha Empresa para atendimento ao perfil de cliente: Microempreendedores Individuais.

## **CONCLUSÃO**

Dentro do eixo capacitação empresarial, no ano de 2015, foram realizados 944 eventos (palestras, cursos, oficinas e workshops) voltados para todos os perfis de clientes atendidos pelo SEBRAE (potencial empreendedor, potencial empresário, produtor rural, micro empreendedor individual, micro empresa e empresa de pequeno porte), possibilitando a ampliação de conhecimentos de 17.192 pessoas e 1.485 empresas atendidas.

## **SETORIAL: EDUCAÇÃO E EMPREENDEDORISMO**

### **PROJETO: EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA – RN**

## **DADOS GERAIS**

<b>Quadro 90</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Tipo	Atendimento
Finalidade	Ampliar, promover e disseminar a educação empreendedora nas instituições de ensino fundamental, médio, técnico e superior do Rio Grande do Norte por meio da oferta de conteúdos de empreendedorismo nos currículos, objetivando a consolidação da cultura empreendedora na educação.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas e gerenciamento	Unidade de Educação e Empreendedorismo – UEE
Gerente da Unidade	Tathiana Amorim Garcia Udre Varela
Unidades Executoras	Sede e Escritórios Regionais

Público-alvo	<p>Potencial Empreendedor – indivíduos que não tem negócio próprio e não estão envolvidos na estruturação de um negócio, e no qual o SEBRAE busca fomentar o empreendedorismo e desenvolver suas capacidades empreendedoras.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crianças e Jovens de 09 a 15 anos que estão matriculados no ensino fundamental em escolas públicas ou privadas da rede formal de ensino.</li> <li>- Jovens que estão matriculados no ensino médio em escolas públicas ou privados.</li> <li>- Jovens que estão matriculados no ensino técnico do PRONATEC.</li> <li>- Estudantes Universitários</li> </ul>
Nº. de Beneficiários	15.181
Nº. de Pessoas Físicas	15.181
Coordenador do setor	Tathiana Amorim Garcia Udre Varela

Fonte: SGE/SME

## **RESULTADOS**

### **INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**

### **ORÇAMENTO PREVISTO X REALIZADO E VARIAÇÃO**

Quadro 91

EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA - RN				
PROJETOS	VALORES EM R\$ 1,00			% EXECUTADO (3)/(2)
	PREVISTO ORIGINAL (1)	PREVISTO AJUSTADO (2)	EXECUTADO (3)	
Educação Empreendedora -RN	720	1.085	911	84,0%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>720</b>	<b>1.085</b>	<b>911</b>	<b>84,0%</b>

Fonte: SGE/SME

### **INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**

### **METAS PREVISTAS X METAS REALIZADAS E VARIAÇÃO**

Quadro 92

EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA - RN				
INSTRUMENTOS	INDICADORES	2015		
		PREVISTO	EXECUÇÃO	% EXECUTADO
Cursos	Nº de Cursos	320	484	151,2
Oficinas	Nº de Oficinas	5	0	0
Palestras	Nº de Palestras	5	16	320

Fonte: SGE/SME

## **ANÁLISE/COMENTÁRIOS**

### **Caracterização do Setor**

O Programa Nacional de Educação Empreendedora – PNEE surge em 2013 como principais estratégias do SEBRAE para disseminar a educação e a cultura empreendedora através de ações direcionadas para todos os níveis de ensino da educação formal, oferecendo metodologias renovadas voltadas para formação de estudantes, denominados potenciais empreendedores e identificados como público-alvo do SEBRAE.

Desta forma, hoje, a educação empreendedora no ensino formal é um dos importantes desafios do SEBRAE, atuação que está fundamentada no mapa estratégico do sistema no que diz respeito a “promover a educação e a cultura empreendedora” que vai além de estimular o surgimento e o desenvolvimento de pequenos negócios, apresenta uma perspectiva de desenvolvimento do empreendedorismo que se articula com cidadania, cooperação e responsabilidade social, sendo compreendido como uma atitude, uma postura perante os desafios da vida que motiva e impulsiona o *potencial empreendedor* a sonhar e agir como agentes de mudança e transformação.

## **GARGALOS E POTENCIALIDADES**

### **Gargalos**

- Competição com outros produtos ofertados a alunos do ensino médio, como por exemplo: PRONATEC, Mais Educação, entre outros;
- Dificuldade em acessar principalmente as faculdades particulares.
- Atraso da pactuação dos cursos pelo governo federal;
- Desistências de algumas escolas capacitadas, mesmo tendo formalizado termos de adesão para aplicação das metodologias;
- Dificuldade de acesso pelos municípios para aquisição de materiais de dinâmicas da metodologia Jovens Empreendedores Primeiros Passos (JEPP);
- Atraso da licitação de camisetas e indústria gráfica para confecção de apostilas para aplicação das metodologias nas escolas.

### **Potencialidades**

- Credibilidade que o SEBRAE tem perante a sociedade;
- Rede de credenciados aptos a atuar com educação empreendedora;
- Qualidade do material fornecido para as escolas;
- Inserção da metodologia Jovens Empreendedores Primeiros Passos (JEPP) como disciplina na grade curricular de algumas escolas;

- Alunos ou ex-alunos participantes do Desafio Universitário Empreendedor como parceiros na divulgação.
- Monitoramento sistemático através de consultoria educacional nas escolas participantes do programa.

### **AÇÕES RELEVANTES**

- Realização do II Fórum de Educação Empreendedora;
- Ampliação da inserção da educação empreendedora na educação básica, com parcerias com os projetos de Desenvolvimento Econômico e Territorial – DET, escolas privadas e governo do estado;
- Participação de professores e alunos para o 3º Prêmio PRONATEC Empreendedor;
- Realização da Semana Global de Empreendedorismo com foco em ações no ensino médio e superior;
- Apoio institucional para realização do I Seminário de Educação Profissional, promovido pela SENAI/RN e parceiros;
- Articulação realizada com a Escola Agrícola de Jundiá para ampliação do número de turmas na rede de ensino técnico;
- Ampliação do atendimento a instituições de ensino superior (IES) que não estão contempladas nos editais de educação empreendedora para o ensino superior;
- Avaliação Final do Despertar.

### **CONCLUSÃO**

No ano de 2015 foram realizadas ações voltadas para todos os públicos do Programa Nacional de Educação Empreendedora, que vai desde o ensino fundamental até o público universitário. No ensino fundamental foram capacitados professores de diversas escolas públicas e privadas, totalizando 6891 alunos atendidos pelo Jovem Empreendedores Primeiros Passos – JEPP.

No ensino médio, através do projeto Despertar, Formação de Jovens Empreendedores e, da metodologia Crescendo e Empreendendo, além de palestras de empreendedorismo foram capacitados 7.954 alunos.

No ensino técnico foram promovidas articulações com os seguintes parceiros: SENAI, SENCAC, CTGÁS, CONDETUF (EAJ), SEST/SENAT para realização de turmas a partir de 2016, em virtude do atraso da pactuação entre o Governo Federal e rede de ofertantes para aplicação dos cursos técnicos.

No nível superior foram desenvolvidas ações para divulgação do Desafio Universitário Empreendedor, que encerra 2015 com 2.939 inscritos.

Mais informações, seguem links de acesso as informações:

Grupo Despertar

<https://www.facebook.com/groups/811559988951670/photos/>

Grupo JEPP

<https://www.facebook.com/groups/1518911231733305/?fref=ts>

### 1 – Ensino Fundamental

Número de escolas	35
Número de Alunos - JEPP	6891

### 2 – Ensino Médio

Número de escolas	89
Número de Alunos Despertar	2.963
Número de escolas	72
Número de Alunos Formação de Jovens Empreendedores - SEEC	3.152
Número de Alunos Formação de Jovens Empreendedores	43
Número de escolas	1
Número de Alunos Crescendo e Empreendendo	647

## DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO TERRITORIAL

### SETORIAL: DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO TERRITORIAL

#### DADOS GERAIS

Quadro 93	DESCRIÇÃO
Tipo	Finalístico – atendimento e articulação
Finalidade	Dinamizar a economia dos territórios por meio do atendimento aos pequenos negócios fomentando o empreendedorismo e promovendo a melhoria do ambiente de negócios com a implementação da Lei Geral e a potencialização dos seus eixos de atuação de maneira a contribuir com a inclusão produtiva e a geração de novos negócios.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas e gerenciamento	UDTTPP – Unidade de Desenvolvimento Territorial e Políticas Públicas
Gerente da Unidade	Honorina Eugênia de Medeiros
Unidades Executoras	Escritórios Regionais / UDTTPP

Público-alvo	Pequenos negócios urbanos e rurais nos territórios: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agreste e Litoral Sul</li> <li>• Alto Oeste</li> <li>• Mato Grande</li> <li>• Oeste Potiguar</li> <li>• Potengi</li> <li>• Seridó</li> <li>• Sertão Central</li> </ul>
Nº. de Beneficiários	Previsão 2015: Número de empresas atendidas: Número de potenciais empresários: Número de potenciais empreendedores: Total de beneficiários (empresas atendidas): Número de empresas atendidas

Fonte: SGE/SME

DET	Nº MUNICÍPIOS
Agreste e Litoral Sul	11
Alto Oeste	15
Mato Grande	13
Oeste Potiguar	12
Potengi	11
Seridó	13
Sertão Central e Litoral Norte	11
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>

## **RESULTADOS**

### **INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**

### **ORÇAMENTO PREVISTO X REALIZADO E VARIAÇÃO**

Quadro 94

DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO TERRITORIAL				
PROJETOS	VALORES EM R\$ mil			% EXECUTADO (3)/(2)
	PREVISTO ORIGINAL (1)	PREVISTO AJUSTADO (2)	EXECUTADO (3)	
	4.667	4.801	3.876	80,7%
<b>TOTAL GERAL</b>	4.667	4.801	3.876	<b>80,7%</b>

Fonte: SGE/SME

**INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS:**  
**METAS PREVISTAS X METAS REALIZADAS E VARIAÇÃO**

**Quadro 95**

DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO TERRITORIAL				
INSTRUMENTOS	INDICADORES	2015		
		PREVISTO	EXECUÇÃO	% EXECUTADO
Acesso a Eventos	Nº de feiras	0	0	0
	Nº de missões/caravanas	6	8	133,3
	Nº de Rodadas	1	3	300,0
Consultorias	Nº de horas	12.527	16.304	130,2
Cursos	Nº de Cursos	213	215	100,9
	(Presencial + à Distância)			
Informação	Nº de informações	2.010	3.411	169,7
Orientação Técnica	Nº de orientações	8.575	13.077	152,5
Palestras	Nº de Palestras	207	330	159,4
Seminários	Nº de Seminários	15	24	160,0
Oficinas	Nº de Oficinas	208	245	117,8
Promoção de Eventos	Nº de Expositores	3	4	133,3
	Nº de feiras	0	0	0
	Nº de missões/caravanas	1	1	100,0

*Fonte: SGE/SME*

**ANÁLISE/COMENTÁRIOS**

O Programa SEBRAE/RN nos Territórios da Cidadania tem a missão de contribuir com o desenvolvimento territorial e atuar com estratégias específicas com o intuito de diminuir as desigualdades socioeconômicas nos municípios atendidos e promover a interiorização efetiva do atendimento SEBRAE, nos eixos de atendimento e articulação.

A estrutura econômica dos territórios está pautada especialmente em algumas cadeias de valor, com destaque ao comércio e serviço, produção agrícola, contemplando principalmente o pequeno produtor rural o turismo, petróleo, gás, energia eólica, artesanato, indústria têxtil, cerâmica, laticínios

A atuação nos recortes territoriais, onde os municípios possuem vocações em comum, visa incentivar, apoiar, fortalecer e expandir micro e pequenas empreendimentos individuais e coletivos através da capacitação do público alvo por meio da oferta de soluções educacionais SEBRAE, com enfoque em desenvolvimento de lideranças, captação de recursos e negociação.

### **Gargalos e Potencialidades**

#### **Gargalos**

- Estiagem prolongada de quatro anos
- A crise macroeconômica que atinge o país
- Municípios sem agentes de desenvolvimento ou perfil inadequado para a função
- Indisponibilidade dos mesmos devido acúmulo de cargos
- Falta de comprometimento nos acordos firmados por alguns gestores municipais
- Dificuldades de implementação da LG por deficiência na fiscalização dos órgãos de controle e pela pouca importância dos gestores municipais com a causa das MPes
- Dificuldade na implantação do SIM - Serviços de Inspeção Municipal pela falta de condições técnicas e de infra-estrutura
- Instabilidade política em alguns municípios

#### **Potencialidades**

- Instalação de novas salas do empreendedor
- Novas capacitações de agentes de desenvolvimento para a melhoria da sua atuação como articulador de políticas públicas voltadas para o desenvolvimento local
- Abertura de novos escritórios SEBRAE
- Presença nos territórios de algumas instituições de educação, pesquisa e extensão, tornando uma área atrativa para investimentos
- Melhoria no ambiente de negócio com a implementação da LG nos municípios
- Aumento da formalização, através dos microempreendedores individuais

### **ACÕES RELEVANTES**

A ação “Sebrae no Território”, realizada no DET sertão central possibilitou a presença marcante do projeto em todo o território, cumprindo o Plano de ação estabelecido, disseminando informações qualificadas e orientações técnicas importantes para o desenvolvimento dos Pequenos Negócios. Foram realizados atendimentos individuais, palestras, oficinas gerenciais e rodadas de crédito com o Crediamigo – Banco do Nordeste. Esta ação garantiu a superação das metas físicas do projeto, e consolidação de segmentos prioritários que requereram soluções mais aprofundadas, através de soluções Sebraetec, Sebrae Mais, Na Medida, Consultoria Integrada em Gestão, e Oficinas SEI.

Outra ação que destacamos no DET sertão central foi a parceria com a Rede Ideal de Supermercados (Rede de Pequenos Supermercados e Mercadinhos da região), através do apoio a pequenos fornecedores na preparação em gestão e e no processo produtivo.

- Movimento do Compre do Pequeno Negócio com diversas ações de capacitação e divulgação, junto a população, da importância na aquisição de bens e serviços dentro da sua comunidade ou município.
- Realização de Rodada de Negócios de Compras Governamentais e ciclo de palestras, no DET Potengi, envolvendo todos os municípios do território.
- Realização do Seminário de Políticas Públicas no contexto da Lei Geral: SIM municipal de Desburocratização.
- Participação dos Agentes de Desenvolvimento no Seminário Brasil Mais Simples, em Natal.
- Realização de cursos básicos e avançados para os agentes de desenvolvimento.
- Encontro estadual dos AOE's em Natal.
- Diagnóstico de conhecimento e informação qualificada dos territórios.
- Sebrae itinerante promovendo ações de atendimento, capacitação e consultoria, ampliando a presença do SEBRAE nas cidades.
- Realização de OSE's nos diversos territórios, inclusive em zonas rurais
- Realização de parcerias com instituições de fomento ao empreendedorismo na região do Seridó, assim como o Crediamigo (BNB), as instituições de classe, as associações comerciais e as CDL - Câmaras de Dirigentes Lojistas, fortalecendo assim todos os envolvidos e facilitando o acesso ao público alvo do projeto.
- A criação e realização de eventos nos Municípios para novos acessos ao mercado, onde foi realizado a I Mostra de gastronomia e artesanato de Cruzeta, com a participação de empresas e empreendedores de São José do Seridó e de Cruzeta, em parceria com a Prefeitura Municipal de Cruzeta, o Sesi, o Senai, e o projeto Empreende.

## **CONCLUSÃO**

Sendo o primeiro ano de execução dos projetos DETs, com exceção do DET piloto na região Potengi, concluímos com importantes resultados para o alcance dos objetivos.

O projeto tem sido forma determinante no fortalecimento dos Pequenos Negócios nos territórios, mesmo considerando cenários instáveis e crise hídrica. As ações de orientação empresarial foram ampliadas, estimulando o empreendedorismo, a criação, o desenvolvimento e o fortalecimento dos pequenos negócios.

Vem se consolidando parcerias do poder público e privado, através da rede de cooperação, de forma a promover a eficácia e eficiência das atividades de desenvolvimento local, com destaque a criação do ambiente legal as MPE's e acesso a crédito.

Com a conjuntura instável da economia do país, do Estado do Rio Grande do Norte e dos municípios atendidos, percebe-se ainda mais a relevância do atendimento junto aos pequenos negócios das regiões para apoiar a superação das dificuldades de gestão e adoção de práticas para melhoria do ambiente de negócios e da gestão dos empreendedores.

### 3.5 Apresentação e análise de indicadores de desempenho

Os indicadores de resultados operacionais são utilizados para monitorar o desempenho de processos do SEBRAE. No PPA 2015-2018, somente os indicadores de processos de atendimento e informação foram monitorados em todo o Sistema SEBRAE.

#### **Indicadores de Desempenho e Metas Mobilizadoras**

Os indicadores de desempenho mensuram os resultados que a sociedade e o público-alvo esperam do SEBRAE, como produto das atividades realizadas no cumprimento de sua missão institucional. Seus indicadores estão vinculados aos Objetivos Estratégicos das perspectivas “Processos” e “Recursos”.

Os indicadores das Metas Mobilizadoras são resultado do desdobramento dos indicadores de desempenho do Mapa Estratégico, e possibilitam a indução e o monitoramento contínuo do esforço do SEBRAE para o alcance dos objetivos.

Alguns desses indicadores referem-se a resultados considerados prioritários no âmbito do PPA e possuem metas cujo alcance está atrelado ao recebimento de uma parcela da remuneração variável por parte dos colaboradores. Essas metas são as que recebem a denominação de Metas Mobilizadoras.

Para o PPA 2015-2018 foram mantidos os indicadores já existentes e acrescentado o indicador Taxa de Fidelização de Pequenos Negócios Atendidos. A inclusão desse indicador (e sua respectiva meta) tem como objetivo induzir a uma entrega maior de valor aos pequenos negócios, proporcionando um atendimento com maior qualidade, buscando o equilíbrio entre a quantidade de empresas atendidas e o número de produtos ofertados a cada cliente.

**Tabela 09 – Indicadores de Desempenho**

<b>Objetivo estratégico vinculado</b>	<b>Indicador de desempenho</b>	<b>Indicador da Meta Mobilizadora</b>	<b>Meta</b>	<b>Realização</b>	<b>%</b>
Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.	Taxa de pequenos negócios atendidos.	Número de pequenos negócios atendidos.	36.526	38.088	104,3
		Número de pequenos negócios atendidos com soluções específicas de inovação.	4.625	5.604	121,2
		Número de microempreendedores individuais atendidos.	23.069	24.420	105,9
		Número de microempresas atendidas.	11.482	11.591	100,9

		Atendimento a empresas de pequeno porte atendidas.	1.975	2.077	105,2
	Índice de satisfação do cliente.	Taxa de fidelização de pequenos negócios atendidos.	50,0%	51,4%	102,8
Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios.	Número de municípios com a Lei Geral implementada.	Número de municípios com a Lei Geral implementada	57	85	149,1

O SEBRAE segmenta seus clientes prioritários em dois grandes grupos: Empresas e Potenciais Empresários. A tabela abaixo demonstra o desempenho do SEBRAE no atendimento desses públicos.

**Tabela 10 – Indicadores de Desempenho Clientes Prioritários**

Indicador de desempenho	Realizado em 2013	Realizado em 2014	Realizado em 2015
Número de potenciais empresários atendidos	46.328	45.075	54.304
Número de empresas atendidas	32.135	33.526	38.088

Houve um acréscimo significativo por parte de potenciais empreendedores, muitos dos quais em busca de oportunidades de investimento ou de formalização de negócios como forma de complementação de renda ou até como nova fonte de renda, em decorrência da elevação do número de demissões no mercado de trabalho.

A partir do direcionamento estratégico e dos indicadores de desempenho definidos para o ano, e considerando as vocações econômicas e a estrutura produtiva do Estado, são definidos a adesão aos Programas Nacionais e estruturados projetos de atendimento capazes de atender as necessidades dos clientes e promover nestes as mudanças que possibilitem a sustentabilidade dos pequenos negócios e contribuam para fortalecer a economia do Estado.

## 4. GOVERNANÇA

### 4.1. Estrutura de Governança

A Estrutura de Governança do SEBRAE/RN está regulada em seu Estatuto Social modificado em razão das alterações aprovadas nos termos da resolução CDN nº 201/2009, e seus Regimentos Internos aprovados mediante Resoluções, a saber: Resolução PCD nº 003/2015 – Regimento Interno do SEBRAE/RN, Resolução PCD nº 008/2009 – Regimento Interno Conselho Deliberativo Estadual do RN, Resolução PCD nº 003/2011 – Regimento Interno do Conselho Fiscal, sendo composta pelas seguintes instâncias, a saber:

#### **4.2. Informações sobre dirigentes e colegiados**

**Diretoria Executiva (DIREX)** - é o órgão colegiado de natureza executiva, é responsável pela gestão administrativa e técnica do SEBRAE/RN e está composta da seguinte forma:

##### **Superintendência:**

São competências do Diretor Superintendente de acordo com o Art. 23º do Estatuto Social:

I - Cumprir e fazer cumprir o presente Estatuto Social, as políticas, diretrizes e prioridades emanadas do CDN e do CDE, as decisões de seus Presidentes, além das resoluções e decisões do CDN, as resoluções do CDE, da Diretoria Executiva do SEBRAE e do próprio SEBRAE/RN, nos termos do art. 18 deste Estatuto;

II - Convocar e presidir as reuniões da Diretoria Executiva;

III - Baixar as resoluções aprovadas pela Diretoria Executiva;

IV - Coordenar as ações operacionais desenvolvidas nas áreas de atuação setorial dos demais Diretores;

V – Decidir sobre a demissão e demais atos de movimentação de pessoal, processar a admissão, observado o que disciplina o Art. 14, inciso XVI e art. 22 inciso IX, bem como operacionalizar o Sistema de Gestão de Pessoas, que contempla o Quadro de Pessoal, o Plano de Cargos e Salários, os critérios de avaliação de desempenho e os benefícios do SEBRAE/RN;

VI - Prover as funções de confiança previstas na estrutura operacional do SEBRAE/RN, ressalvado o disposto nos incisos IX e X do Art. 22 deste Estatuto Social;

VII - Supervisionar e coordenar, em conjunto com os demais Diretores, a elaboração das propostas que devam ser submetidas ao CDE, em especial as previstas nos incisos VIII, X, XI, XVI e XVII do Art. 14 deste Estatuto Social;

VIII - Representar o SEBRAE/RN, ativa ou passivamente, em juízo ou fora dele, ressalvados os casos em que o Estatuto exija a assinatura de outro Diretor;

IX - Assinar, em conjunto com outro Diretor, convênios, contratos, ajustes, cheques, títulos de crédito e quaisquer instrumentos que importem na realização de despesa, na captação de receita, na prestação de garantia ou na compra, alienação ou oneração de bens e direitos.

Parágrafo único – Excepcionalmente, com base em decisão colegiada da Diretoria Executiva, o Diretor Superintendente poderá delegar suas atribuições a outros Diretores ou a ocupantes de funções de confiança, sem prejuízo de sua responsabilidade.

Art. 11 do Regimento Interno - Sob a responsabilidade geral do Diretor Superintendente, compreende a Gestão Estratégica dos negócios do SEBRAE/RN e o relacionamento institucional das unidades do SEBRAE/RN:

I - Prover ampla leitura dos cenários em que opera o SEBRAE/RN;

II - Equacionar propostas de atuação de médio e longo prazos;

III - Propor alteração nas legislações federal, estadual e municipais, visando facilitar e simplificar as obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e de acesso ao crédito pelas micro e pequenas empresas;

IV - Coordenar a elaboração do Direcionamento Estratégico, das Diretrizes Orçamentárias, dos Orçamentos e Planos de Trabalho Anuais do SEBRAE/RN, bem como outros documentos que subsidiem a definição da ação do SEBRAE/RN, para serem submetidas à aprovação do Conselho Deliberativo Estadual;

V - Coordenar a elaboração dos relatórios de acompanhamento e avaliação semestrais do Direcionamento Estratégico, das Diretrizes Orçamentárias, dos Orçamentos e dos Planos de Trabalho Anuais do SEBRAE/RN, visando submetê-los à aprovação do Conselho Deliberativo Estadual;

VI - Promover a realização e a difusão de estudos, documentos, pesquisas e estatísticas de interesse das micro empresas e empresas de pequeno porte, inclusive quanto aos impactos e influências das medidas econômicas ou mudanças no ambiente de negócios;

VII - Promover a articulação de redes de parcerias, com instituições públicas e privadas, visando o fortalecimento das ações voltadas aos pequenos negócios;

VIII - Estimular a integração das unidades organizacionais do SEBRAE/RN, visando à comunhão de propósitos, convergência de ações, modernização administrativa, atualização técnica e constante adaptação às mudanças;

IX - Estabelecer as estratégias de atuação nos vários níveis organizacionais;

X - Promover a execução das atividades relacionadas com a auditoria interna do SEBRAE/RN;

XI - Identificar fontes alternativas de recursos, para o cumprimento da missão do SEBRAE/RN;

XII - Coordenar as ações de comunicação social e de divulgação institucional para o SEBRAE/RN;

XIII - Identificar e apoiar a implementação de ações na área de cooperação internacional;

XIV – Executar o controle da gestão orçamentária e financeira, submetendo os resultados obtidos ao Conselho Deliberativo Estadual;

XV – Proceder ao acompanhamento da elaboração mensal e cumulativa da demonstração pormenorizada da situação econômica e financeira do SEBRAE/RN, compreendendo a elaboração de comparativo da receita e despesa;

XVI – Acompanhar e analisar os assuntos relativos à legislação, jurisprudência e à doutrina, em áreas de interesse interno do SEBRAE/RN

XV – Gerir os recursos financeiros e humanos de que o SEBRAE/RN necessita;

**Diretor Superintendente:** José Ferreira de Melo Neto

## **Diretores**

Art. 7º - Compete aos Diretores:

I - Cumprir e fazer cumprir o Estatuto Social do SEBRAE/RN e o presente Regimento Interno, as resoluções e diretrizes do Conselho Deliberativo Estadual e as decisões de seu Presidente, além das resoluções da Diretoria Executiva, baixadas pelo Diretor Superintendente e demais atos normativos do SEBRAE/RN.

II - Participar das reuniões da Diretoria Executiva, podendo solicitar ao Diretor Superintendente que as convoque;

III - Planejar, organizar, dirigir, coordenar, controlar e avaliar as ações das unidades funcionais sob sua supervisão;

IV - Indicar ao Diretor Superintendente as pessoas que exercerão as funções de confiança das unidades funcionais sob sua supervisão;

V - Submeter à apreciação da Diretoria Executiva o seu plano anual de trabalho e correspondente orçamento, bem como suas eventuais alterações;

VI - Apresentar à Diretoria Executiva o relatório de acompanhamento semestral das unidades funcionais sob sua supervisão;

VII - Acompanhar a execução físico-financeira do Orçamento Anual do SEBRAE/RN;

VIII - Assinar, em conjunto com o Diretor Superintendente, convênios, contratos, ajustes, cheques, títulos de crédito e demais instrumentos que importem na realização de despesa, na captação de receitas, na prestação de garantias ou na compra, alienação ou oneração de bens e direitos;

IX - Substituir o Diretor Superintendente, nos casos de afastamento ou impedimento temporário, observado o disposto no Art. 19, § 2º, do Estatuto Social do SEBRAE/RN.

Parágrafo único - Excepcionalmente, com base em decisão colegiada da Diretoria Executiva, o Diretor poderá delegar suas atribuições a ocupantes de funções de confiança, sem prejuízo de sua responsabilidade.

### **Diretor Técnico**

Art. 12 do Regimento Interno – Sob a responsabilidade geral do Diretor Técnico, compreende a Gestão Técnica dos negócios do SEBRAE/RN a orientação, implementação e acompanhamento das ações baseadas nas políticas e diretrizes expressas no Direcionamento Estratégico da Entidade, mediante o desenvolvimento de metodologias, tecnologias e instrumentos de apoio, assim como a promoção da interdependência das ações do SEBRAE/RN:

I - Estabelecer instrumentos e mecanismos de coordenação e avaliação do desempenho e dos resultados das ações executadas pelo SEBRAE/RN;

II - Organizar e disseminar informações sobre tais ações;

III - Identificar, selecionar e desenvolver novas metodologias e tecnologias que visem à ampliação e o aprimoramento do apoio aos empreendimentos de pequeno porte;

IV - Identificar e apoiar a implementação de ações na área de cooperação com instituições parceiras;

V – Identificar, selecionar e desenvolver metodologias de atendimento aos empreendimentos de micro e pequeno porte do agronegócio, indústria, comércio, serviços e desenvolvimento territorial;

VI – Gerir e coordenar as ações desenvolvidas no âmbito dos escritórios regionais do SEBRAE/RN.

**Diretor Técnico:** João Hélio Costa da Cunha Cavalcanti Junior

### **Diretor de Operações**

Art. 13 do Regimento Interno – Sob a responsabilidade geral do Diretor de Operações, compreende a Gestão Administrativa e Financeira, a organização, o planejamento, a coordenação, a execução e o controle das atividades administrativas e de suporte técnico do SEBRAE/RN:

I - Gerir os recursos materiais e de tecnologia da informação e comunicação de que o SEBRAE/RN necessita;

II - Elaborar e propor normas internas de funcionamento do SEBRAE/RN;

III - Executar o controle da gestão administrativa, submetendo os resultados obtidos ao Conselho Deliberativo Estadual;

IV - Proceder ao acompanhamento e à análise das prestações de contas das ações executadas pelo SEBRAE/RN e entidades parceiras;

V - Implantar e operacionalizar sistema de informações gerenciais para subsidiar o planejamento e a tomada de decisões;

VI - Orientar as unidades operacionais quanto aos métodos e processos de modernização necessários ao aprimoramento de suas atividades;

IX - Identificar, selecionar e desenvolver novas metodologias e tecnologias que visem à ampliação e aprimoramento do apoio aos empreendimentos de micro e pequeno porte;

X - Identificar e apoiar a implementação de ações na área de cooperação com instituições parceiras;

XI – Identificar, selecionar e desenvolver metodologias de acesso a mercados e de orientação empresarial.

**Diretor de Operações:** José Eduardo Ribeiro Viana

### **Conselho Deliberativo Estadual e Conselho Deliberativo Fiscal**

De acordo com o Art. 3º do Regimento Interno do Conselho Fiscal, são atribuições além do disposto no Art. 15 do Estatuto Social:

I – Representar o órgão em reuniões ou eventos promovidos pelo SEBRAE/RN ou em outros atos de natureza administrativa, no âmbito do Sistema SEBRAE;

II – Convocar as reuniões ordinárias;

III – Solicitar ao CDE a convocação de reuniões extraordinárias;

IV – Presidir as reuniões ordinárias e extraordinárias, participando dos debates;

V – Elaborar a pauta dos trabalhos, podendo requisitar informações, elementos e subsídios complementares à Diretoria Executiva, que julgue indispensáveis à instrução das matérias e ao pleno exercício das atribuições do órgão;

VI – Conceder licença aos demais membros, convocando seus suplentes, em sistema de rodízio, observando-se a ordem alfabética das entidades instituidoras representadas;

VII – Distribuir as matérias a serem examinadas aos demais membros do órgão, coordenando e orientando os debates;

VIII – Decidir sobre as questões de ordem suscitadas nas reuniões;

IX – Solicitar que empregados ou dirigentes do SEBRAE/RN, estes mediante prévia autorização do CDE, compareçam às reuniões para prestar eventuais esclarecimentos a respeito das matérias a serem examinadas pelo órgão;

X – Votar somente no caso de empate das deliberações;

XI – Proclamar os resultados das votações;

XII – Assinar as atas das reuniões, juntamente com o responsável pela Secretaria do órgão ou pessoa por ele designada na reunião, para secretariá-la, se for o caso;

XIII – Designar, dentre os demais membros titulares, o Vice-Presidente do órgão que, em seus impedimentos temporários e ausências, exercerá, de pleno direito, suas atribuições;

**Conselho Deliberativo Estadual (CDE)** – o Conselho Deliberativo Estadual é o órgão colegiado de direção superior, detém o poder originário e soberano no âmbito do SEBRAE/RN e exerce suas prerrogativas fundamentalmente nas esferas do estabelecimento de princípios e diretrizes, do planejamento, da coordenação e da supervisão das atividades do SEBRAE/RN, simultaneamente com o exercício de ações preventivas e concernentes ao poder de correição.

Conforme disposto no Art. 14 do Estatuto Social do SEBRAE/RN compete ao CDE, sem prejuízo de outras atribuições previstas na legislação pertinente, no Estatuto Social e nos Regimentos Internos do SEBRAE/RN:

I. Eleger, o seu Presidente, dentre os membros titulares, com o voto concorde, no mínimo, de oito (08) conselheiros em reunião especialmente convocada para esse fim;

II. Eleger, com o voto concorde, no mínimo de oito (8) conselheiros, o Diretor Superintendente, os demais Diretores do SEBRAE/RN, os membros titulares do Conselho Fiscal e respectivos suplentes, em reunião especialmente convocada para esse fim;

- III. Destituir “ad nutum” ou em decorrência da representação de que trata o § 1º deste artigo, com o voto concorde, no mínimo, de onze (11) conselheiros, em reunião especialmente convocada para este fim, o Diretor Superintendente, qualquer dos demais Diretores ou qualquer dos membros do Conselho Fiscal, titular ou suplente;
- IV. Aprovar a discriminação das áreas de atuação setorial dos membros da Diretoria Executiva, salvo se este matéria já estiver contida no Regimento Interno do SEBRAE/RN;
- V. Fixar a remuneração dos membros da Diretoria Executiva que levará em conta a realidade regional e que não poderá exceder a paga pelo SEBRAE;
- VI. Elaborar e aprovar o Regimento Interno do próprio CDE;
- VII. Aprovar o Regimento Interno do Conselho Fiscal;
- VIII. Aprovar o Regimento Interno do SEBRAE/RN, consoante proposta da Diretoria Executiva;
- IX. Decidir sobre as políticas, diretrizes e prioridades de aplicação de recursos, em consonância com as deliberações do CDN;
- X. Aprovar o Plano Plurianual e Orçamento Anual, bem como, as alterações que se fizerem necessária, a serem encaminhados ao CDN para que este, após consolidação e inserção de tais peças nas propostas de Plano Plurianual e de Orçamento Anual do Sistema SEBRAE, os aprove observados o Direcionamento Estratégico e as Diretrizes Orçamentárias para a Elaboração do Plano Plurianual e do Orçamento Anual definidos pelo CDN;
- XI. Aprovar a prestação de contas do SEBRAE/RN que deverão estar instruídas, no mínimo, com os elementos previstos no parágrafo único do art. 35, deste Estatuto e com os pareceres do Conselho Fiscal e de empresa independente de auditoria, que presta serviços ao Sistema SEBRAE;
- XII. Designar os representantes do SEBRAE/RN em órgãos colegiados de instituições estaduais, observada a competência de que trata o art. 22, inciso VIII, do Estatuto;
- XIII. Estabelecer, mediante resolução específica, regras sobre o processo de eleição de seu Presidente, do Diretor Superintendente e demais Diretores e dos membros titulares do Conselho Fiscal e respectivos suplentes, observadas as normas que a respeito o CDN tiver baixado;
- XIV. Aprovar a celebração de acordos, contratos ou convênios com entidades internacionais ou estrangeiras;

XV. Aprovar viagens ao exterior de representação, serviço ou estudo de conselheiros do próprio CDE, membros da Diretoria Executiva, do Conselho Fiscal e convidados, assim como estabelecer normas a respeito dessas viagens, aplicáveis inclusive aos empregados e consultores externos do SEBRAE/RN;

XVI. Aprovar o Sistema de Gestão de Pessoas, compreendendo o Quadro de Pessoal, o Plano de Cargos e Salários, os critérios de avaliação de desempenho e os benefícios dos SEBRAE/RN, bem como aprovar os reajustes salariais;

XVII. Aprovar as propostas de alienação ou de oneração de bens imóveis;

XVIII. Decidir sobre a aceitação de doação com encargos;

XIX. Decidir sobre a extinção da entidade e destinação de seus bens, com o voto concorde de, no mínimo, treze (13) conselheiros, em reunião convocada especialmente para esse fim;

XX. Decidir sobre os pedidos de afastamento temporário dos membros da Diretoria Executiva, dispondo a respeito da concessão, ou não, de remuneração, quando se tratar de casos de suspensão e/ou interrupção do contrato de trabalho, limitados pelo quanto dispõe a legislação vigente;

XXI. Fiscalizar a execução das ações, projetos, programas e convênios, a cargo da Diretoria Executiva, propondo os ajustamentos necessários ao atendimento dos objetivos institucionais do SEBRAE, do SEBRAE/RN e das resoluções do CDN e da Diretoria Executiva do SEBRAE;

XXII. Deliberar sobre a alteração do presente Estatuto, com o voto concorde de, no mínimo, onze (11) conselheiros, em reunião convocada especialmente para esse fim, submetendo-as à homologação do CDN;

XXIII. Apresentar ao CDN proposições fundamentadas, relacionadas com a integridade, eficácia e ampliação das ações do Sistema SEBRAE;

XXIV. Interpretar o presente Estatuto e decidir sobre os casos omissos, com o voto concorde de, no mínimo, oito (08) conselheiros;

De acordo com o Art. 6º do Regimento Interno do Conselho Deliberativo Estadual do

SEBRAE/RN, são atribuições do CDE além do estabelecido no art. 14 do Estatuto Social:

I. Elaborar a pauta dos trabalhos podendo, para tanto, requisitar informações, elementos ou subsídios à Diretoria Executiva, ou solicitar sugestões sobre questões que lhe pareçam relevantes para o SEBRAE/RN;

- II. Convocar, preparar e presidir as reuniões;
- III. Receber dos conselheiros que integram o CDE, do Conselho Fiscal, da Diretoria Executiva, das Comissões Temporárias Especiais e de outros órgãos os documentos e propostas passíveis de serem submetidos à apreciação do colegiado;
- IV. Submeter ao colegiado as matérias que dependam de sua decisão, instruídas com os elementos necessários à deliberações;
- V. Distribuir, previamente, aos relatores que designar, dentre os conselheiros, os assuntos e propostas incluídos na pauta dos trabalhos ou sujeitos a reuniões extraordinárias com fim específico;
- VI. Propor a contribuição de comissões especiais de caráter temporário, compostas por membros do colegiado, para estudo e emissão de parecer sobre matérias relevantes para o SEBRAE/RN;
- VII. Coordenar e orientar os debates nas reuniões, colhendo e consignando os votos dos conselheiros;
- VIII. Decidir sobre as questões de ordem suscitadas durante as reuniões;
- IX. Deferir pedido de vista formulado por conselheiro, fixando, nas matérias relevantes ou urgentes, prazo para manifestação do autor do pedido;
- X. Proclamar os resultados das votações;
- XI. Assinar as atas das reuniões, juntamente com o Secretário por ele designado;
- XII. Designar, facultativamente, dentre os demais conselheiros titulares, o Vice-Presidente do colegiado que em seus impedimentos temporários e ausências, exercerá, de pleno direito, suas atribuições;
- XIII. Acompanhar, fiscalizar e orientar a execução das ações, projetos, programas e convênios a cargo da Diretoria Executiva, exigindo o cumprimento das deliberações do colegiado;
- XIV. Convocar os membros da Diretoria Executiva, técnicos, empregados do SEBRAE/RN, consultores ou assessores do CDE e convidados a participar das reuniões, para acompanhar seus trabalhos, prestar contas, esclarecer questões, oferecer subsídios, realizar palestras ou apresentar propostas, sugestões, projetos ou pareceres;
- XV. Indicar, dentre os dirigentes, servidores ou conselheiros, os representantes do SEBRAE/RN nos órgãos colegiados de instituições nacionais, observadas as disposições do inciso XII, art. 14, do Estatuto Social do SEBRAE/RN;

XVI. Decidir, “ad referendum” do colegiado, quando o recomende a urgência sobre:

- a. Alterações do Orçamento Anual do SEBRAE/RN;
- b. Celebração de acordos, contratos ou convênios e seus respectivos aditivos com entidades internacionais ou estrangeiras;
- c. Pedido de afastamento temporário dos membros da Diretoria Executiva, e sobre a concessão, ou não, de remuneração quando se tratar de suspensão do contrato de trabalho;
- d. Viagens ao exterior de representação, serviços ou estudo de conselheiros do CDE, membros da Diretoria Executiva, do Conselheiro Fiscal e convidados do SEBRAE/RN;
- e. Indicação de um dos membros da comissão de licitação de que trata o § 12 do art. 14 do Estatuto Social do SEBRAE/RN e , se for o caso, aprovar a contratação da empresa de auditoria independente vencedora;
- f. Quaisquer outras situações emergenciais que recomendem decisão cautelar, desde que se trate de matéria relevante, relacionada com a integridade do SEBRAE/RN e cujo retardamento possa ocasionar dano irreparável ou de difícil reparação.

§ 1º - As decisões do Presidente do CDE previstas no inciso XVII deste artigo serão obrigatoriamente submetidas à homologação do colegiado na primeira reunião subsequente às mesmas.

§ 2º - Caso as decisões mencionadas no parágrafo anterior sejam revogadas ou alteradas pelo CDE, o que somente poderá ocorrer mediante o voto concorde, no mínimo, de oito (8) conselheiros, cabe ao colegiado regular as relações jurídicas delas decorrentes.

§ 3º - Caso as decisões mencionadas no parágrafo anterior sejam de efeito satisfativo, a homologação do CDE terá função de convalidação. Para as demais, o CDE poderá revogar ou alterar, com o voto concorde, no mínimo, de oito (8) conselheiros, cabendo ao colegiado regular às relações jurídicas delas decorrentes:

**Conselho Fiscal (CF)** - o Conselho Fiscal é o órgão de assessoramento do CDE para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira.

Conforme disposto no Art. 15 do Estatuto Social compete ao Conselho Fiscal:

- I. Eleger o seu Presidente;
- II. Elaborar proposta de seu Regimento Interno e submetê-lo ao CDE;
- III. Examinar e emitir parecer sobre as demonstrações financeiras e prestações de contas anuais do SEBRAE/RN;

IV. Emitir pareceres sobre balancetes de verificação ou realizar exames específicos, sempre que o CDE solicitar;

V. Emitir parecer, quando solicitado pelo CDE, sobre a alienação ou oneração de bens imóveis;

VI. Acompanhar a implementação se for o caso, de medidas relacionadas com as recomendações da empresa de auditoria independente que presta serviços ao Sistema SEBRAE e de órgãos de controle externo.

De acordo com o Art. 3º do Regimento Interno do Conselho Fiscal, são atribuições além do disposto no Art. 15 do Estatuto Social;

I – Representar o órgão em reuniões ou eventos promovidos pelo SEBRAE/RN ou em outros atos de natureza administrativa, no âmbito do Sistema SEBRAE;

II – Convocar as reuniões ordinárias;

III – Solicitar ao CDE a convocação de reuniões extraordinárias;

IV – Presidir as reuniões ordinárias e extraordinárias, participando dos debates;

V – Elaborar a pauta dos trabalhos, podendo requisitar informações, elementos e subsídios complementares à Diretoria Executiva, que julgue indispensáveis à instrução das matérias e ao pleno exercício das atribuições do órgão;

VI – Conceder licença aos demais membros, convocando seus suplentes, em sistema de rodízio, observando-se a ordem alfabética das entidades instituidoras representadas;

VII – Distribuir as matérias a serem examinadas aos demais membros do órgão, coordenando e orientando os debates;

VIII – Decidir sobre as questões de ordem suscitadas nas reuniões;

IX – Solicitar que empregados ou dirigentes do SEBRAE/RN, estes mediante prévia autorização do CDE, compareçam às reuniões para prestar eventuais esclarecimentos a respeito das matérias a serem examinadas pelo órgão;

X – Votar somente no caso de empate das deliberações;

XI – Proclamar os resultados das votações;

XII – Assinar as atas das reuniões, juntamente com o responsável pela Secretaria do órgão ou pessoa por ele designada na reunião, para secretariá-la, se for o caso;

XIII – Designar, dentre os demais membros titulares, o Vice-Presidente do órgão que, em seus impedimentos temporários e ausências, exercerá, de pleno direito, suas atribuições;

#### **4.3. Atuação da Unidade de Auditoria Interna**

O processo de escolha do dirigente da unidade de auditoria interna;

A Diretoria Executiva no uso das atribuições que lhe conferem o art.23, inciso VI do

Estatuto Social e o art.6º, inciso VI do Regimento Interno, visando à alteração da estrutura organizacional prevista no Regimento Interno, adequando as equipes compostas por empregados em atividade laboral às necessidades atuais do SEBRAE/RN, indicou através da Resolução DIREX 019/1999 para exercer o cargo de gerente da Unidade de Auditoria Interna a colaboradora que já exercia a função de auditora, Ana Regina Feijão Lima.

O posicionamento da unidade de auditoria na estrutura da entidade;

A Unidade de Auditoria Interna está hierarquicamente subordinada ao Diretor

Superintendente, conforme Organograma. A sua missão é “Prover assessoramento para a efetiva e transparente aplicação dos recursos do SEBRAE/RN, tendo como referencial os normativos de controles internos e externos.”

A avaliação dos controles e procedimentos internos para a emissão de relatórios contábeis e financeiros é realizada pela Auditoria Independente - KPMG, através de contratação e gestão pelo SEBRAE/NA para todo o Sistema SEBRAE.

A KPMG tem por objeto analisar as Demonstrações Financeiras Intermediárias e Emissão de Relatório sobre as Demonstrações Financeiras Intermediárias; Demonstrações Financeiras de encerramentos e Opinião de Auditoria sobre Demonstrações de Encerramento do Exercício Social, buscando atender a exigência legal para emissão de Parecer sobre a adequação com que estas representam a posição em consonância com as Normas Brasileira de Contabilidade e a legislação específica do Sistema SEBRAE.

Como partes do plano de atividades de auditoria independente são realizadas, anualmente, duas auditorias:

Realização de uma auditoria no modelo COSO-ERM, com vistas a diagnosticar os controles internos e as oportunidades de melhoria dos processos, esse processo é escolhido pelo SEBRAE/NA para todas as unidades do Sistema, isto ocorre uma vez a cada ano; e

A instância da administração responsável pela instituição e manutenção de uma estrutura e procedimentos de controles internos adequados para a elaboração das demonstrações financeiras e para garantir o atendimento dos objetivos estratégicos;

A Administração do SEBRAE/RN é responsável pela elaboração das Demonstrações

Financeiras Intermediárias e de Encerramento do Exercício Social de acordo com o Pronunciamento Contábeis CPC 21 R1 – Demonstração Intermediária; emitido pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), pela manutenção dos controles internos adequados e procedimentos que propiciem segurança razoável, embora não absoluta, de que haja um

adequado gerenciamento dos principais riscos que possam afetar os seus negócios e do completo e fidedigno registro das operações para uma adequada apresentação dos resultados. No entanto, em razão das limitações inerentes a qualquer sistema, haverá sempre a possibilidade de erros ou irregularidades não serem detectados pelos controles internos.

Em 2015, inovamos como uma nova forma de auditorias no SEBRAETec e PDF – Programa de Desenvolvimento de fornecedores, onde utilizamos uma nova ferramenta do Compliance (Book de Requisito), onde mapeamos os riscos e montamos relatórios para que os gestores possam acompanhar seus processos, minimizando os riscos;

Realizamos auditoria em 03 Escritórios Regionais (Seridó Ocidental, Oeste e Alto Oeste);

Também realizamos monitoramento de 22 empresas do SEBRAETec nas cidades de Caicó, Mossoró, Currais Novos e Pau dos Ferros, onde também aplicamos a ferramenta do Compliance (Book de Requisitos) nos mesmos.

A equipe da unidade de auditoria faz o acompanhamento, junto ao responsável da ação e após o período estabelecido no Plano de Ação, deve-se fazer o *follow-up*.

Entre outras atividades, os colaboradores da auditoria interna atendem trimestralmente a equipe de auditores externos (KPMG), bem como auditorias de órgãos de controles, (CGU).

Ao final de cada trimestre é realizada a convocação dos membros do Conselho Fiscal e Diretoria Executiva para reunião de análise e aprovação das contas daquele trimestre. Nesta reunião é elaborada Ata, onde se registra todos os assuntos tratados, sugestões de melhorias e providências a serem implementadas pelo SEBRAE/RN.

Síntese das conclusões da auditoria independente, se houver, sobre a qualidade dos controles internos;

A empresa de Auditoria Independente - KPMG a cada trimestre emite um relatório denominado “Relatório Circunstanciado” que trata sobre os controles internos e os procedimentos contábeis, adotados pelo SEBRAE/RN. É efetuada uma revisão com base em testes por amostragem, com vistas a fornecer subsídios determinando a natureza, a extensão e a época de aplicação dos procedimentos de revisão.

A cada trimestre nos reunimos com os conselheiros fiscais, gerente da KPMG e as áreas envolvidas e apresentamos os relatórios de auditoria, para discutirmos os pontos levantados e os pontos sanados, bem como, é elaborado a ata de reunião.

#### **4.4. Atividades de Correição e Apuração de ilícitos administrativos**

O público SEBRAE, externo e interno, tem na Ouvidoria o canal adequado para encaminhar solicitações, queixas, reclamações, elogios e sugestões. Esse trabalho é executado pela Assessora da Diretoria Executiva, que foi designada como interlocutora do SEBRAE/RN junto ao SEBRAE Nacional, quando passou a acumular as atribuições de ouvidora, função que executa de forma profissional. A interlocutora segue os princípios do Código de Ética e integra a Comissão de Ética. Há uma assinatura de e-mail específica para a ouvidoria, através da qual são tratadas as manifestações efetuadas diretamente no site do SEBRAE Nacional.

A interlocutora participou de capacitação e foi certificada em Ouvidoria pela Associação Brasileira de Ouvidores e Ombudsman, em São Paulo, em 2013, com certificado registrado sob o nº CCC1010/13. Participou do XVII Congresso Brasileiro de Ouvidores, em 2014, além de uma videoconferência com o objetivo de desenvolver um modelo de atuação e diretrizes em Ouvidoria para o Sistema SEBRAE. Em 2015 participou do XVIII Congresso Brasileiro de Ouvidoria e do III Encontro da Ouvidoria SEBRAE, para discussão e formatação de um novo Sistema de Ouvidoria.

As manifestações do público, em sua maioria, chegam através de e-mail, mas o cliente pode se manifestar também por carta ou pessoalmente, diretamente à interlocutora ou a outro colaborador SEBRAE que, quando se trata de um caso no âmbito de ouvidoria, procura apoio para solução da pendência. O SEBRAE mantém um serviço de acompanhamento de manifestações nas mídias sociais, que também repassa as ocorrências que demandam cuidados de ouvidoria.

Por vezes ocorrem casos em que é preciso a interferência da ouvidoria, que analisa e opina sobre a forma de tratar o problema, por vezes encaminhado pela agência que acompanha as movimentações nas mídias sociais.

O Código de Ética SEBRAE, a Política de Atuação nas Redes Sociais e a Política de Segurança da Informação e Comunicação constituem as principais referências normativas da Ouvidoria.

#### 4.5. Gestão de Riscos e Controles Internos

**Quadro 96**

<b>ELEMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS A SEREM AVALIADOS</b>		<b>VALORES</b>				
<b>Ambiente de Controle</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. A alta administração percebe os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos da unidade e dão suporte adequado ao seu funcionamento.						<b>x</b>
2. Os mecanismos gerais de controle instituídos pela UJ são percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis da estrutura da unidade.					<b>x</b>	
3. A comunicação dentro da UJ é adequada e eficiente.					<b>x</b>	
4. Existe código formalizado de ética ou de conduta.					<b>x</b>	
5. Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão postos em documentos formais.					<b>x</b>	
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.					<b>x</b>	
7. As delegações de autoridade e competência são acompanhadas de definições claras das responsabilidades.						<b>x</b>
8. Existe adequada segregação de funções nos processos e atividades da competência da UJ.						<b>x</b>

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	

Monitoramento	1	2	3	4	5
28. O sistema de controle interno da UJ é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo.				x	
29. O sistema de controle interno da UJ tem sido considerado adequado e efetivo pelas avaliações sofridas.			x		
30. O sistema de controle interno da UJ tem contribuído para a melhoria de seu desempenho.				x	
<b>Análise Crítica:</b>					
<b>Escala de valores da Avaliação:</b> (1) <b>Totalmente inválida:</b> Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente <b>não observado</b> no contexto da UJ. (2) <b>Parcialmente inválida:</b> Significa que o conteúdo da afirmativa é <b>parcialmente observado</b> no contexto da UJ, porém, <b>em sua minoria</b> . (3) <b>Neutra:</b> Significa que <b>não há como avaliar</b> se o conteúdo da afirmativa é ou não observado no contexto da UJ. (4) <b>Parcialmente válida:</b> Significa que o conteúdo da afirmativa é <b>parcialmente observado</b> no contexto da UJ, porém, <b>em sua maioria</b> . (5) <b>Totalmente válido.</b> Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente <b>observado</b> no contexto da UJ.					

#### 4.6 Política de Remuneração dos Administradores e Membros de Colegiados

**Quadro 97**

Nome dos Conselheiros Deliberativo Estadual	Período de Gestão		Remuneração (R\$)	
	Início	Fim	Média Mensal	Total no Exercício
João Augusto da Cunha Melo	02/01/2015	25/03/2015	-	-
Murilo Diniz	26/03/2015	31/12/2015	-	-
Edilson Fernandes de Assis	02/01/2015	31/12/2015	-	-
Nilson Brasil Leite	02/01/2015	31/12/2015	-	-
Francisco Vilmar Pereira	02/01/2015	31/12/2015	-	-
Antônio Teófilo de Andrade Filho	02/01/2015	31/12/2015	-	-
Orlando Cláudio Gadelha Simas Procópio	02/01/2015	31/12/2015	-	-
Sérgio Luiz Cordeiro de Oliveira	02/01/2015	31/05/2015	-	-
Raimundo Perez Ferraz	01/06/2015	31/12/2015	-	-
Amauri Aguiar de Vasconcelos	02/01/2015	31/12/2015	-	-
José Carlos Cavalcanti	01/06/2015	31/12/2015	-	-
Francisco Carlos Cavalcanti	02/01/2015	10/06/2015	-	-
José Mendes Batista	11/06/2015	31/12/2015	-	-
Thiago Dantas e Silva	02/01/2015	31/12/2015	-	-
Roberto Sérgio RIBEIRO Linhares	02/01/2015	31/12/2015	-	-
José Ricardo Barbosa Gama	02/01/2015	19/05/2015	-	-
Teófilo Calife Neto	20/05/2015	30/09/2015	-	-

Marcelo Almeida Figueiredo	01/10/2015	31/12/2015	-	-
Emanoel Márcio Nunes	02/01/2015	23/04/2015	-	-
Ivanilson de Souza Maia	24/04/2015	31/12/2015	-	-
Karla Darlene Nepomuceno Ramos	02/01/2015	23/04/2015	-	-
Maria José da Conceição Souza Vidal	24/05/2015	31/12/2015	-	-
José Álvares Vieira	02/01/2015	31/12/2015	-	-
Ivonaldo Diniz	02/01/2015	31/12/2015	-	-
Itamar Manso Maciel Júnior	02/01/2015	31/12/2015	-	-
Sérgio Roberto de Medeiros Freire	02/01/2015	31/12/2015	-	-
Marcelo Caetano Rosado Maia Batista	02/01/2015	01/02/2015	-	-
Afrânio Ferreira de Miranda Filho	02/02/2015	31/12/2015	-	-
Joham Alves Xavier	02/01/2015	01/02/2015	-	-
Marcelo Caetano Rosado Maia Batista	02/02/2015	31/12/2015	-	-
Amaro Sales de Araújo	02/01/2015	31/12/2015	-	-
Pedro Terceiro de Melo	02/01/2015	31/12/2015	-	-
Marcelo Fernandes de Queiroz	02/01/2015	31/12/2015	-	-
Luiz Antônio Bezerra Lacerda	02/01/2015	31/12/2015	-	-
Silvio Torquato Fernandes	02/01/2015	26/02/2015	-	-
Paulo Roberto Cordeiro	27/02/2015	04/08/2015	-	-
Flávio José Cavalcanti Azevedo	05/08/2015	31/12/2015	-	-
Orlando Gadelha Simas Neto	02/01/2015	01/10/2015	-	-
Otomar Lopes Cardoso Júnior	02/10/2015	31/12/2015	-	-
Enio Queijada de Souza	02/01/2015	31/12/2015	-	-
Valéria Pessoa de Queiroz da C. Barros	02/01/2015	31/12/2015	-	-
Sílvio de Araújo Bezerra	02/01/2015	31/12/2015	-	-

#### Quadro 98

Nome dos Conselheiros Fiscais	Período de Gestão		Remuneração (R\$)	
	Início	Fim	Média Mensal	Total no Exercício
Carlos Nelson da Costa Júnior	02/01/2015	31/12/2018	-	-
Célio Bevenuto de Paiva	02/01/2015	31/12/2018	-	-
Antonimar Fernandes de Queiroz	02/01/2015	31/12/2018	-	-
Alexandre Goebel	02/01/2015	31/12/2018	-	-
João Catamigaor Cirilo	02/01/2015	31/12/2018	-	-
Terezinha de Jesus Gurgel Bezerra Cabral	02/01/2015	31/12/2018	-	-

De acordo com o Art.9, VII do Estatuto Social do SEBRAE Nacional é princípio sistêmico a não remuneração dos membros dos Conselhos Deliberativo e Fiscal.

**Quadro 99**

Nome dos Diretores	Período de Gestão	
	Início	Fim
José Ferreira de Melo Neto	02/01/2015	31/12/2018
José Eduardo Ribeiro Viana	02/01/2015	31/12/2018
João Hélio Costa da Cunha Cavalcanti Júnior	02/01/2015	31/12/2018

Salário da Diretoria

**Quadro 100**

Cargo	Remuneração Mínima	Remuneração Máxima
Diretor	24.272,18	26.005,90
Nota informativa: o Sistema Sebrae não está vinculado ao limite de teto remuneratório da administração pública federal conforme Acórdão nº 2.788/2006 - 1º Câmara - TCU.		

#### **4.7 Informações sobre a empresa de auditoria independente contratada**

O Sistema Sebrae possui contrato com a empresa de auditoria independente KPMG Auditores Independentes, oriundo da Concorrência (processo licitatório) 10/2011. O contrato, firmado sob o número 107/2012, tem vigência de 12 meses, podendo ser prorrogado por iguais períodos ou fração até o limite de 60 meses, considerando o período inicial. A prorrogação do contrato se dá por meio de aditivos aprovados pelo Conselho Deliberativo do Sebrae, demandante do serviço.

Conforme aditivo vigente ao contrato, os serviços contratados compreendem os trabalhos de auditoria contábil, com emissão de opinião dos auditores sobre as demonstrações financeiras em período anual, bem como revisões trimestrais, para as 27 unidades estaduais do Sistema Sebrae e o Sebrae Nacional, ao custo de até R\$ 2.731 mil.

## **5. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE**

Constitui a parte interessada sociedade os beneficiários da geração de valor proporcionado pelo SEBRAE, que não compõem o público-alvo, representados pelos membros do CDE.

Com o entendimento que o CDE representa a sociedade, as necessidades e expectativas da sociedade são identificadas por meio de pesquisa realizada por telefone pelo grupo Partes interessadas do PSEG com os membros do CDE que se dispuseram a participar. A pesquisa é feita por meio da seguinte pergunta aberta: qual é a sua necessidade/expectativa para com o SEBRAE/RN? O resultado dessa pesquisa está disponível no documento NECESSIDADE E EXPECTATIVAS DO CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL – RN.

A análise das necessidades e expectativas levantadas por meio da pesquisa acima mencionada é feita pelo grupo Partes Interessadas, com auxílio de consultor especializado, quando disponível. Essa análise contempla a priorização das necessidades e expectativas identificadas, bem como a sua tradução em requisitos de desempenho. A partir daí, são sugeridos indicadores para cada requisito priorizado, tornando possível sua mensuração e monitoramento. Após a análise do grupo Partes Interessadas, a DIREX analisa e valida essa análise e faz suas considerações a respeito. Então, quando necessário, ajustes são providenciados pelo grupo Partes Interessadas. O resultado dessa análise (que contempla outras partes interessadas não mencionadas nessa ficha de prática de gestão) está disponível no documento PARTES INTERESSADAS – INDICADORES DE DESEMPENHO – SEBRAE/RN, anexo.

Dentro da análise e das expectativas da sociedade quanto a atuação social, o SEBRAE RN iniciou um projeto de responsabilidade social e negócios desde 2010 que tem acompanhamento dentro do que prevê a GEOR. O projeto priorizou a atuação com pessoas privadas de liberdade, focou nas ações que fortalecem o empreendedorismo, desenvolveu conteúdos customizados para o perfil do público alvo atendido. Para o período de 2016 a 2019 a atuação do SEBRAE RN se dará através do projeto Sebrae - Social que escolherá dentre as entidades já atendidas uma que receberá recursos financeiros mediante a apresentação e aprovação de um projeto cabendo ao Sebrae RN o devido acompanhamento, monitoramento e avaliação dos resultados.

O SEBRAE RN desenvolve ações de educação empreendedora desde o ano de 2003. O trabalho foi iniciado nas escolas públicas de ensino médio, visando desenvolver nos jovens uma visão empreendedora com viés de perspectiva do mundo do trabalho com a aplicação da metodologia despertar. No ano de 2013 o SEBRAE Nacional lançou o Programa Nacional de Educação Empreendedora, proporcionando a todos os estados desenvolver as soluções de seu portfólio em todos os níveis de ensino, sejam eles fundamental e médio da educação básica, nível técnico e nível superior. Desde então, o SEBRAE RN desenvolve as ações voltadas para todos os públicos da educação formal no estado do Rio Grande do Norte.

### **5.1. Canais de Acesso dos Cidadãos**

Para comunicar os fatos importantes à sociedade e demais partes interessadas, a Direção se utiliza de importantes meios de comunicação:

- Agência SEBRAE de Notícias - veículo que produz matérias de interesse de diversas áreas do SEBRAE, com foco no interesse da instituição. Semanalmente, a equipe pesquisa temas e assuntos relacionados a projetos e atividades junto aos diretores, gerentes e gestores de projetos. As matérias são divulgadas e distribuídas através de links destinados aos veículos externos e funcionários. Algumas pautas, como séries especiais, são planejadas e negociadas ao longo do ano junto aos veículos de comunicação.
- Núcleo Digital - composto de um Portal, mídias sociais, Tv corporativa (nas áreas de atendimento) e Call Center. A agência de comunicação digital, contratada para operacionalizar as mídias sociais, portal e TV Corporativa recebe as contribuições das áreas do SEBRAE-RN, através de formulários específicos, elabora um planejamento mensal e envia à UCM para análise e aprovação. Uma vez aprovado, o responsável pela geração de conteúdo faz a diagramação e publica nos canais mencionados. Atualmente o SEBRAE/RN participa das seguintes mídias sociais: Facebook, Twitter e Instagram.
- Agência de publicidade - para veiculação de campanhas publicitárias. O atendimento da Agência de Publicidade realiza reuniões com os gerentes e gestores de projetos, acompanhada de representante da UCM para receber as demandas e propor as soluções adequadas. Estas soluções são homologadas pela UCM, gerentes e gestores de projetos e posteriormente acompanhadas em sua implementação.

Algumas partes interessadas também são informadas através de canais internos:

- Clipping diário de matérias - que seleciona matérias de jornais impressos e mídias digitais e eletrônicas e disponibiliza através de e-mail.
- Intranet - comunica fatos de interesse da comunidade interna
- Informativo on-line - produzido e enviado semanalmente via e-mail para todos os colaboradores.
- Reunião de Diálogos estratégicos (Reuniões gerenciais) - conforme descrito em prática específica

Não há um critério formal para definir sobre o que deve ser comunicado à sociedade e partes interessadas. Entretanto, as oportunidades de comunicação de fatos relevantes são identificadas e viabilizadas pela UCM - Por exemplo, eventos específicos (Feira do Empreendedor) são, naturalmente, temas que são comunicados à Sociedade e Partes Interessadas. Quando os temas possuem maior abrangência e importância institucional, as pautas são compartilhadas e decididas com a Diretoria.

## **5.2. Carta de Serviços ao Cidadão**

### Justificativa para não apresentação:

*A Carta de Serviços ao Cidadão foi instituída pelo Decreto 6.932/2009 e tem por objetivo informar o cidadão dos serviços prestados órgãos e entidades do Poder Executivo Federal,*

*das formas de acesso a esses serviços e dos respectivos compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público.*

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

### **5.3. Aferição do grau de satisfação dos cidadãos-usuários**

*Justificativa para não apresentação:*

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

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

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

O SEBRAE/RN, utiliza o Portal (<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/>) onde são encontradas informações importantes sobre a atuação do SEBRAE/RN, tais como:

Instruções Normativas, Processos Licitatórios e Editais, Cursos e Eventos, Biblioteca, Agência de Notícias, Estudos e Pesquisas, Ouvidoria, Transparência (Relação de Conselheiros e de Funcionários), Relatório de Gestão, entre outros.

Temos ainda o Portal da Transparência para Conselheiros Deliberativos e Fiscais e também informações relativas aos projetos executados pelo SEBRAE/RN.

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

O SEBRAE/RN, utiliza o Portal (<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/>) onde são encontradas informações importantes sobre a atuação do SEBRAE/RN, tais como:

Instruções Normativas, Processos Licitatórios e Editais, Cursos e Eventos, Biblioteca, Agência de Notícias, Estudos e Pesquisas, Ouvidoria, Transparência (Relação de Conselheiros e de Funcionários), Relatório de Gestão, entre outros.

Temos ainda o Portal da Transparência para Conselheiros Deliberativos e Fiscais e também informações relativas aos projetos executados pelo SEBRAE/RN.

## 6. DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

### 6.1. Desempenho Financeiro no Exercício

A posição patrimonial e financeira do SEBRAE/RN é acompanhada através dos índices de estrutura de capitais e dos índices de liquidez apresentado juntamente com as demonstrações financeiras aos nossos conselheiros fiscais para sua análise e aprovação.

Esses indicadores demonstram, ao final do exercício de 2015, uma posição financeira satisfatória à liquidez dos compromissos assumidos, evidenciando um bom desempenho financeiro, conforme demonstrado abaixo.

Quadro 101

Ano	Endividamento			Imobilização	Liquidez		
	Geral	Curto Prazo	Longo Prazo		Corrente	Geral	Seca
2015	39%	73%	27%	86%	1,66%	1,22%	1,66%
2014	40%	67%	33%	102%	1,43%	0,96%	1,43%

### Endividamento

O **Endividamento Geral** do SEBRAE/RN (que representa quanto foi tomado de capitais de terceiros em relação ao ativo total), no exercício de 2015 foi de (39%). Comparado com o exercício de 2014, que foi de (40%), observa-se que houve um decréscimo decorrente de pagamento de empréstimo contraído com o SEBRAE/NA, referente a reforma e ampliação dos prédios do Escritório Regional de Mossoró e da Sede Natal.

No tocante ao **Endividamento de Curto Prazo** (que indica qual o percentual das obrigações à curto prazo em relação as obrigações totais), observou-se que em 2015 houve acréscimo desse índice (73%), em relação ao exercício de 2014 (67%), devido ao pagamento de empréstimos contraído com o SEBRAE Nacional.

Quanto ao **Endividamento de Longo Prazo** (que indica qual o percentual das obrigações da instituição à longo prazo em relação as obrigações totais), observou-se que em 2015 houve

decréscimo do índice (27%), em relação ao exercício de 2014 (33%), devido a diminuição do pagamento de empréstimo contraído junto ao SEBRAE Nacional para a reforma e Ampliação dos prédios do Escritório Regional de Mossoró e da Sede Natal.

**Quadro 102**

<b>Índices de Análise Gerencial</b>				
<b>Estrutura de Capitais</b>				
<b>Índice de Endividamento</b>				
<b>Índice</b>	<b>Indica</b>	<b>Interpretação</b>	<b>Índice em 31/12/15</b>	<b>Índice em 31/12/14</b>
<b>Endividamento PC+ELP/ATIVO</b>	Quanto a empresa tomou de capitais de terceiros para cada R\$ 1,00 de capital próprio.	Quanto Menor, Melhor	<b>39%</b>	<b>40%</b>
<b>Endividamento a C/P PC/PC+ELP</b>	Qual o percentual de obrigações a curto prazo.	Quanto Menor, Melhor	<b>73%</b>	<b>67%</b>
<b>Endividamento a L/P ELP/PC+ELP</b>	Qual o percentual de obrigações a longo prazo.	Quanto Menor, Melhor	<b>27%</b>	<b>33%</b>
<b>Imobilização AP/PL</b>	Quantos R\$ a empresa aplicou no Ativo Permanente para cada R\$ 100,00 de Patrimônio Líquido.	Quanto Menor, Melhor	<b>86%</b>	<b>102%</b>

## **Liquidez**

Os índices de liquidez apresentaram-se da seguinte forma:

**Índice de Liquidez Corrente** 2015 (1,66) indica que para cada R\$ 1,00 de obrigações que estão vencendo a curto prazo existe R\$ 1,66 de disponibilidades e direitos que irão se realizar no mesmo período. Comparando-se os resultados deste índice em 2014 (1,43), observa-se que houve um acréscimo decorrente do pagamento dos empréstimos junto ao Sebrae Nacional para reforma e ampliação da sede SEBRAE e Escritório Regional de Mossoró e Licença de Software adquirido em 2015.

**Índice de Liquidez Geral** 2015 (1,22) indica que para cada R\$ 1,00 de dívida total de curto e longo prazo, esta Entidade possui R\$ 1,22 de bens e direitos, também de curto e longo prazo, para honrar os compromissos assumidos. Comparando-se os resultados deste índice em 2014 (0,96), observa-se que houve um acréscimo devido ao pagamento de empréstimos contraído junto ao SEBRAE Nacional para reforma e ampliação da Sede do SEBRAE/RN e reforma do Escritório Regional de Mossoró e Licença de Software adquirido em 2015.

**Índice de Liquidez Seca** 2015 (1,66) indica quanto à empresa possui de ativo líquido a curto prazo para honrar seus compromissos no mesmo período, observa-se que houve um acréscimo quando comparado ao ano 2014 (1,43) motivado pelo aumento de pagamento de empréstimos contraído pelo SEBRAE Nacional para reforma e ampliação da Sede SEBRAE/RN e reforma do Escritório Regional de Mossoró e Licença de Software adquirido em 2015.

### Imobilização

A imobilização representou em 2015 (86%) do Patrimônio Social. Comparando ao último exercício social 2014 (102%) observa-se que houve um decréscimo em virtude da diminuição comparando as aquisições de bens móveis em 2015 em relação ao superávit contábil do exercício.

**Quadro 103**

<b>Índices de Análise Gerencial</b>				
<b>Estrutura de Capitais</b>				
<b>Índices de Liquidez</b>				
<b>Índice</b>	<b>Indica</b>	<b>Interpretação</b>	<b>Índice em 31/12/15</b>	<b>Índice em 31/12/14</b>
<b>Liquidez Corrente</b> AC/PC	Quanto a empresa possui de Ativo Circulante p/ cada R\$ 1,00 de obrigações de curto prazo.	Quanto Maior, Melhor	<b>1,66</b>	<b>1,43</b>
<b>Liquidez Geral</b> AC + RLP/PC+ELP	Quanto a empresa possui de At. Circulante + Realizável a Longo Prazo para cada R\$ 1,00 de dívida total.	Quanto Maior, Melhor	<b>1,22</b>	<b>0,96</b>
<b>Liquidez Seca</b> (AC – Estoque) /PC	Quanto a Empresa possui de Ativo Líquido p/ cada R\$ 1,00 de obrigações de curto prazo.	Quanto Maior, Melhor	<b>1,66</b>	<b>1,43</b>

O fluxo financeiro do SEBRAE/RN demonstra a compatibilidade e sincronismo entre ingressos de recursos e dispêndios financeiros, os ingressos de recursos de CSO (Contribuição Social Ordinária) e CSN (Contribuição Social Nacional) representam respectivamente 54% e 39% da receita corrente, totalizando 93% de ingressos de recursos no exercício, porém, os dispêndios só devem ser realizados com previsão de recursos orçamentários, ou seja, com prévio comprometimento de despesas, caso contrário, não ocorrerá dispêndio financeiro.

A IN 37 versão 17 que trata da execução orçamentária, detalha sobre o ingresso dos recursos da CSO que obedece ao cronograma de desembolso a razão de 1/12 (um doze avos) da programação do mês, tendo como base o balancete encerrado em 31/12/2015, esse procedimento possibilita o cálculo do percentual da programação mensal a liberar.

Sempre que houver necessidade de antecipação ou postergação de recursos, o SEBRAE/RN poderá solicitar à Unidade de Orçamento e Contabilidade (UGOC) do SEBRAE/NA alteração do cronograma mensal da CSO, justificando a necessidade.

Ao final do exercício os acertos contábeis entre SEBRAE/NA e o SEBRAE/RN deverão manter equilíbrio entre os valores registrados nas contas de direito e obrigação entre as partes.

O SEBRAE/RN deverá comprovar à unidade do SEBRAE/NA a execução física e financeira de no mínimo 80% (oitenta por cento) da parcela anterior, devendo ser demonstrado os recursos executados da CSN e da contrapartida, quando houver nas condições estabelecidas nas resoluções de aprovação.

## **6.2. Tratamento Contábil da depreciação, da amortização e da exaustão de itens do patrimônio e avaliação e mensuração de ativos e passivos**

### **Reconhecimento e mensuração**

Os itens do imobilizado são mensurados pelo custo histórico de aquisição ou construção, deduzido de depreciação acumulada e perdas de redução ao valor recuperável (*impairment*) acumuladas.

O custo inclui gastos que são diretamente atribuíveis à aquisição de um ativo e o passivo correspondente, quando aplicável, é reconhecido como provisões no passivo.

Terrenos e edifícios em uso foram mensurados ao valor justo quando da adoção inicial do Pronunciamento Técnico CPC 27 (custo atribuído).

### **Custos subsequentes**

Os custos subsequentes são capitalizados na medida em que seja provável que benefícios futuros associados com os gastos serão auferidos pela Entidade. Gastos de manutenção e reparos recorrentes são registrados no resultado quando incorridos.

### **Depreciação/Amortização**

A depreciação é calculada pelo método linear, as taxas anuais que variam entre 2,86% a 40%, levando em consideração a vida útil estimada dos bens.

Itens do ativo imobilizado são depreciados a partir da data em que são instaladas 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.

Os bens da entidade que sofrem amortizações são os bens de terceiros. No encerramento de exercício financeiro os métodos de depreciação, as vidas úteis e os valores residuais são revistos e eventuais ajustes são reconhecidos como mudança de estimativas contábeis. Os terrenos não são depreciados.

### **Reserva de Reavaliação**

O SEBRA/RN realizou a reavaliação de seus bens imóveis e móveis no ano de 1993, constituindo, naquela época, a Reserva de Reavaliação dos bens reavaliados, conforme previsto na legislação em vigor e cujo saldo em 31 de dezembro de 2015 são os seguintes: Reserva de Reavaliação de Terrenos no valor de R\$ 215.785,89 – Reserva de Reavaliação de Edificações no valor de R\$ 665.007,85 – Reserva de Reavaliação de Móveis e Utensílios no valor de R\$ 59.234,17 – Reserva de Reavaliação de Máquinas e Equipamentos no valor de R\$ 3.293,95 – Reserva de Reavaliação de Equipamentos de Informática no valor de R\$ 1.088,33 e Reserva de Reavaliação de Instalações no valor de R\$ 3.345,40. Estas reservas estão sendo realizadas na medida que os bens reavaliados sejam depreciados ou baixados por alienação sob a rubrica de Realização de Reservas de Realização tendo como contrapartida a conta de Superávit do Exercício de conformidade a NBC T 19.6 – REAVALIAÇÃO DE ATIVOS, aprovada pela Resolução CFC nº 1.004/04.

A Administração do SEBRAE/RN optou pela manutenção destas reservas em seus balanços a partir do exercício de 2010 até a sua efetiva realização de conformidade com o que preceitua o artigo 6º da Lei nº 11.638/07, *verbis*: **Art. 6º Os saldos existentes nas reservas de reavaliação deverão ser mantidos até a sua efetiva realização ou estornados até o final do exercício social em que esta Lei entrar em vigor.**

### **Ajustes de Avaliações Patrimoniais**

Em 2011, a Administração aplicou, com base no laudo de empresa especializada, o custo atribuído a terrenos, edificações, que possuíam seus valores contábeis substancialmente fora dos valores de mercado. O referido laudo de avaliação, realizado em 07 de janeiro de 2011, determinou como valor justo desses ativos em 07 de janeiro de 2011 o montante de R\$ 14.000, portanto, R\$ 2.951 superior ao valor líquido contábil originalmente registrado, que totalizava R\$ 11.049 à época. O saldo da referida rubrica vem sendo realizado com base nas depreciações, baixas ou alienações dos respectivos bens avaliados, sendo transferido para a rubrica de superávit acumulado.

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2010, o SEBRAE/RN avaliou a vida útil dos ativos e adotou custo atribuído (*deemed cost*) em linha com o CPC 27 – Ativo imobilizado e o ICPC 10 - Interpretação Sobre a Aplicação Inicial ao Ativo Imobilizado e à Propriedade para Investimento dos Pronunciamentos Técnicos CPC's 27, 28, 37 e 43.

Os efeitos dos procedimentos de ajuste desta avaliação foram contabilizados tendo por contrapartida a conta do patrimônio líquido, denominada Ajustes de Avaliação Patrimonial, nos termos do § 3º. do art. 182 da Lei nº. 6.404/76, mediante uso de subconta específica, cujo saldo em 31 de dezembro de 2015 são os seguintes: Ajustes de Avaliações Patrimoniais Terrenos R\$ 4.959.147,49 – Ajustes de Avaliações Patrimoniais Edificações R\$ 7.867.601,29 – Ajustes de Avaliações Patrimoniais Moveis e Utensílios R\$ 117.626,06 – Ajustes de Avaliações Patrimoniais Veículos R\$ 59.568,00 – Ajustes de Avaliações Patrimoniais Máquinas e Equipamentos R\$ 29.693,03 – Ajustes de Avaliações Patrimoniais Equipamentos Informática R\$ 39.740,80 – Ajustes de Avaliações Patrimoniais Instalações R\$ 27.145,46 e Ajustes de Avaliações Patrimoniais Veículos - Bode Móvel R\$ 25.843,92.

Subsequentemente, e na medida em que os bens, objeto de atribuição de novo valor, foram depreciados, amortizados ou baixados em contrapartida do resultado, os respectivos valores foram, simultaneamente, transferidos da conta Ajustes de Avaliação Patrimonial para a conta de Superávit ou Déficit Acumulados.

### **6.3. Sistemática de Apuração de Custos no Âmbito da Unidade**

Na unidade do RN as despesas com custos diretos na contratação de serviços especializados, serviços gráficos, material de consumo, viagens, dentre outros, já são alocados diretamente aos projetos que consumiram os serviços ou materiais em busca de seus resultados. Em relação aos eventos de grande porte são criados projetos específicos para execução de suas despesas e mensuração de seus resultados, em alguns casos os eventos representam ações dentro de um projeto maior do mesmo setor econômico e público beneficiado.

Os recursos humanos são vinculados aos projetos em forma de percentual de acordo com a estimativa do esforço empregado por cada funcionário na execução do projeto, ou em mais de um projeto, quando for o caso. Temos também projetos específicos para remuneração de funcionários relacionados ao custeio administrativo e ao suporte operacional segregados pela tipologia dos projetos de atendimento onde o funcionário atua.

Os controles por relatórios do Sistema de Monitoramento Estratégico serão aprimorados, de acordo com diretrizes do Sebrae/NA (IN 37) no exercício de 2016.

### **6.4. Demonstrações contábeis exigidas pela Lei 4.320/64 e notas explicativas**

As demonstrações contábeis foram elaboradas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, Pronunciamentos Técnicos (coletivamente “CPCs”) emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) aprovados pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e o Manual de Contabilidade do Sistema SEBRAE, onde as informações financeiras são apresentadas em reais e foram arredondadas para o milhar mais próximo, exceto quando indicado de outra forma. Os procedimentos estão suportados na Lei das Sociedades por Ações – Lei 6.404/76 e suas alterações.

Os demonstrativos estão evidenciados no item 9 – *Anexos e Apêndices* a este relatório de gestão, a saber:

ANEXO I – PARECER DOS AUDITORES INDEPENDENTES;

ANEXO II – BALANÇOS PATRIMONIAIS;

ANEXO III – DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS;

ANEXO IV – DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS ABRANGENTES;

ANEXO V – DEMONSTRAÇÕES DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO;

ANEXO VI – DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA;

ANEXO VII - NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS.

O parecer dos auditores independentes foi emitido pela empresa KPMG Auditores Independentes no dia de 17 de fevereiro de 2016.

## 7. ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO

### 7.1 Gestão de Pessoas

#### 7.1.1 Estrutura de pessoal da unidade

##### Quadro 104

Força de Trabalho do SEBRAE/RN				
Tipologia dos Cargos	Lotação		Ingressos no Exercício	Egressos no Exercício
	Autorizada	Efetiva		
1. Servidores em Cargos Efetivos (1.1 + 1.2)				
1.1. Membros de poder e agentes políticos				
1.2. Servidores de Carreira (1.2.1+1.2.2+1.2.3+1.2.4)	<b>07</b>	<b>128</b>		
1.2.1. Servidores de carreira vinculada ao órgão	<b>01</b>	<b>126</b>	<b>05 (assistentes)</b>	<b>05</b>
1.2.2. Servidores de carreira em exercício descentralizado				
1.2.3. Servidores de carreira em exercício provisório				
1.2.4. Servidores requisitados de outros órgãos e esferas	<b>01</b>			
	<b>05 (03Assessores)</b>	<b>02 (02-Diretores)</b>		
2. Servidores com Contratos Temporários				
3. Servidores sem Vínculo com a Administração Pública				
4. Total de Servidores (1+2+3)	<b>07</b>	<b>128</b>	<b>05</b>	<b>05</b>

Afastamentos superiores a 15 dias: número de pessoas afastadas em 2015

- Por doença\*
- Licença maternidade
- Outros

\*com exceção dos aposentados por invalidez

### **Licença Maternidade**

**Quadro 105**

ABRIL	<u>1</u>
MAIO	<u>2</u>
JUNHO	<u>2</u>
JULHO	<u>2</u>
AGOSTO	<u>2</u>
SETEMBRO	<u>2</u>
OUTUBRO	<u>1</u>
NOVEMBRO	<u>2</u>
DEZEMBRO	<u>2</u>

### **Licença sem Remuneração**

LUANA BETICIA FREIRE DE OLIVEIRA

ANTONIO CARLOS TEIXEIRA LIBERATO

Qualificação da força de trabalho com estrutura de cargos, idade e nível de escolaridade:

- Quantidade e Percentual de analistas e assistentes

**Quadro 106**

Analista	116	91,34%
Assistente	11	8,66%

- Perfil de Escolaridade por faixa (ensino médio incompleto, ensino médio completo)

### **Escolaridade: 135 funcionários (Com menor aprendiz)**

- 11% Mestrado: 15
- 0% Doutorado: 0
- 1% Ensino Fundamental: 01
- 4% Ensino Médio: 06
- 15% Ensino Superior Completo: 20
- 69% Pós graduação (especialização): 93

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

**Idade: quantidade de funcionários por faixa etária (Sem menor aprendiz)**

- Menos de 21: 0
- 22 a 30 anos: 13
- 31 a 40 anos: 47
- 41 a 50 anos: 35
- 51 a 60 anos: 34
- Acima de 60 anos: 05

**Inativos e pensionistas**

Considerar como inativos os aposentados por invalidez. No Sebrae não se aplica a figura de pensionista.

**Indicadores Gerenciais sobre RH**

- **Indicador:** Turn Over

**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*

$$\frac{10+7}{2} \times 100 = 6,3\%$$

135

- **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:** 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:**

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

Para esse caso considerar os admitidos em 2014 que completaram 01 ano em 2015

$$3 \times 100$$

$$135 = 2,22\%$$

**Quadro 107**

Distribuição da Lotação Efetiva		
Tipologia dos Cargos	Lotação Efetiva	
	Área Meio	Área Fim
1. Servidores em Cargos Efetivos (1.1 + 1.2)		
1.1. Membros de poder e agentes políticos		
1.2. Servidores de Carreira (1.2.1+1.2.2+1.2.3+1.2.4)		
1.2.1. Servidores de carreira vinculada ao órgão	33	94
1.2.2. Servidores de carreira em exercício descentralizado		
1.2.3. Servidores de carreira em exercício provisório	02 (Menores) 01 (Assessora)	02 (Funcionários)
1.2.4. Servidores requisitados de outros órgãos e esferas		01 (Funcionário)
2. Servidores com Contratos Temporários		02(Diretores)
3. Servidores sem Vínculo com a Administração Pública		
4. Total de Servidores (1+2+3)	36	99

Fonte: RM Labore

**Quadro 108**

Detalhamento da estrutura de cargos em comissão e funções gratificadas do SEBRAE/RN				
Tipologias dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas	Lotação		Ingressos no Exercício	Egressos no Exercício
	Autorizada	Efetiva		
1. Cargos em Comissão				
1.1. Cargos Natureza Especial				
1.2. Grupo Direção e Assessoramento Superior				
1.2.1. Servidores de Carreira Vinculada ao Órgão				
1.2.2. Servidores de Carreira em Exercício Descentralizado				

1.2.3. Servidores de Outros Órgãos e Esferas				
1.2.4. Sem Vínculo				
1.2.5. Aposentados				
2. Funções Gratificadas				
2.1. Servidores de Carreira Vinculada ao Órgão	01	24		
2.2. Servidores de Carreira em Exercício Descentralizado				
2.3. Servidores de Outros órgãos e Esferas	01(Funcionário) 02(Diretores)			
3. Total de Servidores em Cargo e em Função (1+2)	04	24		

Fonte: RM Labore

**Quadro 109**

Nível de escolaridade	Quantitativo de contratos de estágio vigentes				Despesa no exercício
	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	(em R\$ mil)
<b>1. Nível superior</b>	<b>245</b>	<b>262</b>	<b>267</b>	<b>273</b>	<b>798.205,64</b>
1.1 Área Fim	224 (157.927,92)	234 (184.784,71)	235 (182.999,86)	238 (183.472,65)	709.185,14
1.2 Área Meio	21 (15.204,00)	28 (21.887,30)	32 (24.743,20)	35 (27.186,00)	89.020,50
<b>2. Nível Médio</b>					
2.1 Área Fim					
2.2 Área Meio					
<b>3. Total (1+2)</b>	<b>245</b>	<b>262</b>	<b>267</b>	<b>273</b>	<b>798.205,64</b>

Fonte: RM Labore

## 7.1.2 Demonstrativo das despesas com pessoal

**Quadro 110**

Quadro A.7.1.3 - Despesas do pessoal					
Tipologias/  Exercícios		Vantagens Fixas e Adicional de Salário			Total
			Gratificações	Benefícios Assistenciais e Previdenciários	
Diretoria					
Exercícios	2015	806.470	-	-	806.470
	2014	731.559	-	-	731.559
Analistas e Gerentes					
Exercícios	2015	8.902.203	494.831	-	9.397.035
	2014	7.779.357	406.722	-	8.186.080

Assistentes e Menor aprendiz					
Exercícios	2015	274.196	-	-	274.196
	2014	179.315	-	-	179.315
Trainee					
Exercícios	2015	40.429	-	-	40.429
	2014	203.402	-	-	203.402
Funcionário cedidos com ônus					
Exercícios	2015	-	-	-	-
	2014	-	-	-	-
Funcionários com contrato temporário (Assessores)					
Exercícios	2015	222.096	-	-	222.096
	2014	239.282	-	-	239.282

Fonte: RM Labore

### 7.1.3 Gestão de riscos relacionados ao pessoal

Desde o ano de 2013, o SEBRAE/RN passou a executar um Programa de Análise de Riscos Trabalhistas, fruto do qual identificou-se algumas práticas que traziam iminentes riscos a este Agente. Como forma de corrigi-los, foram dadas diversas recomendações, principalmente quanto ao pessoal terceirizado, as quais estão sendo praticadas paulatinamente. Prova disso, é que foram subtraídos alguns terceirizados alocados em áreas estratégicas, os quais foram substituídos por colaboradores efetivos, contratados por meio de processo seletivo público para assistente, no ano de 2015, bem como criado um pool de terceirizados, com atividades pré-definidas, que divergem daquelas praticadas pelos colaboradores do SEBRAE, seja no espaço ocupacional de assistente ou de analista. Os aludidos terceirizados remanescentes foram alocados em sala própria para eles, sob o amparo de uma supervisão. Além disso, o serviço contratado de call center foi deslocado do prédio sede do SEBRAE/RN para unidade da própria empresa terceirizada, mediante exigência expressa constante no Edital de Licitação específico para serviço de call center, de modo a elidir a configuração dos requisitos da relação trabalhista. Por fim, exemplificamos, ainda a exclusão de e-mails @rn.sebrae.com.br, que eram utilizados por determinados profissionais contratados, os quais passaram a fazer uso de email próprio das respectivas empresas as quais estão vinculados.

## 7.2 Gestão do patrimônio e infraestrutura

### 7.2.1. Veículos Próprios ou Locados de Terceiros

Quadro 111

<b>VEÍCULOS PRÓPRIOS</b>
--------------------------

Item	Modelo	Quantidade
1	Outlander	1
2	Sprinter	1
3	Sprinter	1
4	Sprinter	1
<b>Total</b>		<b>4</b>

**Quadro 112**

VEÍCULOS LOCADOS MENSALMENTE				
Item	Especificações	Valor Unitário	Quantidade	Valor Total do Item
1	Veículo potência 1.0 – SEDAN	1.642,74	4	R\$ 6.570,96
2	Veículo potência 1.6 a 1.8 - SEDAN	1.848,08	10	R\$ 18.480,80
3	Veículo potência 2.0 ou superior - SEDAN	2.977,46	2	R\$ 5.954,92
4	Veículo Minivan com potência de 1.4 a 1.8	2.566,77	7	R\$ 17.967,39
5	Veículo Utilitário Tipo Pick Up com potência de 1.4 a 1.8	1.642,74	1	R\$ 1.642,74
<b>TOTAL</b>			<b>24</b>	<b>R\$ 50.616,81</b>

### 7.2.2. Patrimônio Imobiliário Próprio ou Locado de Terceiros

**Quadro 113**

IMOBILIÁRIO PRÓPRIO	
LOCAL	ENDEREÇO
NATAL	AVENIDA LIMA E SILVA, Nº 76 – LAGOA NOVA, NATAL/RN
MOSSORÓ	RUA RUI BARBOSA, Nº 01 - CENTRO, MOSSORÓ/RN

Na Sede do SEBRAE/RN em Natal, são realizadas manutenções prediais, elétricas e hidráulicas de forma preventiva e corretiva, pelo Setor de Manutenção da Sede que é composto por 02 funcionários terceirizados através da empresa **Natal Tecnologia e Segurança Ltda. – NTS**.

Existe ainda um contrato específico ligado à manutenção dos condicionadores de ar da Sede do SEBRAE/RN no valor mensal de R\$ 7.291,50, como também um contrato específico para a manutenção corretiva e preventiva do elevador usado pelos transeuntes da Sede do SEBRAE/RN, no valor de R\$ 459,56 mensais.

**Quadro 114**

<b>IMOBILIÁRIO LOCADO</b>			
<b>LOCAL</b>	<b>LOCADOR</b>	<b>ENDEREÇO</b>	<b>VALOR MENSAL</b>
JOÃO CÂMARA	JOSAFÁ ARAÚJO DA COSTA	RUA ANTÔNIO PROENÇA, 721 – CENTRO – JOÃO CÂMARA / RN.	R\$ 3.000,00
SANTA CRUZ	LUIZ ANTÔNIO LOURENÇO DE FARIAS	RUA LOURENÇO DA ROCHA, 103 - CENTRO - SANTA CRUZ / RN.	R\$ 2.500,00
CURRAIS NOVOS	JOÃO ALFREDO LOPES FILHO	RUA LULA GOMES, 112 - CENTRO – CURRAIS NOVOS / RN.	R\$ 1.500,22
CAICÓ	RUBENS BATISTA DE ARAÚJO	RUA GENERAL DANTAS, 215, CENTRO, CAICÓ / RN.	R\$ 3.140,00
PAU DOS FERROS	ALDEMIR GUEDES RÊGO	RUA QUINTÍNO BOCAIUVA, 290 - CENTRO - PAU DOS FERROS / RN.	R\$ 2.735,09
APODI	FRANCISCO GENILSON DE MORAIS	RUA JOAQUIM TEIXEIRA DE MOURA, 1315 – PORTAL DA CHAPADA, APODI / RN.	R\$ 2.500,00
ASSÚ	COOPERATIVA DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTAVEL DO VALE DO AÇU-CERVAL	RUA BERNARDO VIEIRA, Nº 104 - CENTRO – ASSÚ / RN.	R\$ 3.134,52

Nos Escritórios Regionais, as manutenções prediais, elétricas e hidráulicas são realizadas pelo fundo fixo do próprio Escritório, por se tratar de valores pequenos, com deliberação da gerência.

### **7.3 Gestão da Tecnologia da Informação**

#### **7.3.1. Principais sistemas de informações**

Vide itens abaixo.

### 7.3.2 Informações sobre o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) e sobre o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI)

a) Descrição sucinta do Plano Estratégico de TI (PETI) e/ou Plano Diretor do TI (PDTI), apontando o alinhamento destes planos com a Plano Estratégico Institucional.

O “**Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação do SEBRAE/RN**” consiste em uma proposta para melhoria do ambiente atual de tecnologia da Informação, considerando um horizonte de três anos, e o respectivo plano de ação para contribuir com a implementação do projeto Excelência da Gestão (modelo baseado nos Critérios de Excelência adotados pela Fundação Nacional da Qualidade).

O documento está fortemente baseado no Modelo de Excelência da Gestão, da Fundação Nacional da Qualidade, nos Mapeamentos de Processos e nas reuniões entre as unidades de negócios do SEBRAE/RN no ciclo do Planejamento Plurianual (PPA) e nas auditorias de riscos. Os projetos aqui destacados, na sua maioria são frutos das oportunidades de melhorias levantadas nessas ações.

O documento endereça inúmeras recomendações de hardware, softwares, segurança e processos decorrentes das necessidades encontradas, organizados em **PROJETOS** classificados conforme sua prioridade, relevância e níveis de investimento para a empresa.

Deixar de executar e investir nas ações ora propostas exporá o SEBRAE/RN a sérios riscos como: perda de informações, paralisações não programadas dos sistemas, gargalos de desempenho e de crescimento, além de inviabilizar a adoção de novos e **importantes recursos como Gestão do Conhecimento, mapeamento, gerenciamento de processo e Business Intelligence**.

Isto posto, são apresentados como projetos de atualização e modernização da infra-estrutura, sistemas e segurança de TI do SEBRAE/RN

**Quadro 115**

<b>Projetos</b>
<b>Projetos UTI</b>
Capacitação e Treinamento
Campanha da Política de Segurança e Cartilha
Implantar Solução de wireless
Aquisição de software de BPM
Ferramenta de Business Intelligence
Licitação de solução Videoconferência interna
Renovar a garantia storage e servidores
Licitação Nova solução de impressão
Licitação fábrica de Software

Migração para Office 365 exchange 2013
Licitação de nova Empresa - SERVICE DESK
Nova Solução de Telefonia Escritórios
Implantação de Nova Solução Help desk
Consolidação dos Planos de Contingência.
Implementação de Gestão e Monitoramento de Serviços e Servidores
Reestruturação Física do DataCenter
Sistema de emissão de boleto e declaração de imposto do mei (toten)
<b>Projetos SEBRAE/NA</b>
Novo CRM
Novo Sistema de Atendimento

b) Descrição das atividades do Comitê Gestor de TI, especificando sua composição, quantas reuniões ocorreram no período e quais as principais decisões tomadas.

#### **Não temos Comitê Gestor de TI**

c) Descrição dos principais sistemas de informação da UPC, especificando pelo menos seus objetivos, principais funcionalidades, responsável técnico, responsável da área de negócio.

#### **Já informei no quadro com a relação de sistemas**

d) Descrição do plano de capacitação do pessoal de TI, especificando os treinamentos efetivamente realizados no período.

#### **Não existe Plano de Capacitação, quando precisamos de treinamento submetemos a Direx a autorização para capacitação.**

e) Descrição de quantitativo de pessoas que compõe a força de trabalho de TI, especificando servidores/empregados efetivos da carreira de TI da unidade, servidores/empregados efetivos de outras carreiras da unidade, servidores/empregados efetivos da carreira de TI de outros órgãos/entidades, servidores/empregados efetivos de outras carreiras de outros órgãos/entidades, terceirizados e estagiários.

#### **04 Funcionários do quadro do SEBRAE**

##### **03 Terceirizados – Empresa Licitada GAT Serviços de Informática LTDA**

f) Descrição dos processos de gerenciamento de serviços TI implementados na unidade, com descrição da infraestrutura ou método utilizado.

#### **Ainda estamos em fase de mapeamento formal dos processos da unidade de TI**

g) Descrição dos projetos de TI desenvolvidos no período, destacando os resultados esperados, o alinhamento com o Planejamento Estratégico e Planejamento de TI, os valores orçados e despendidos e os prazos de conclusão.

**Em 2015, o projeto de modernização de infraestrutura de TI no valor de R\$ 1.863.641,00, foi realizada as licitações e estamos concluindo a instalações do Storage e Switchs, com prazo de conclusão até março de 2016.**

**Em relação a esse projeto, falta a licitação de solução wifi, que tem previsão de acontecer em fevereiro de 2016.**

**Esse projeto foi alinhado, com o nosso PETI 2013-2015.**

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

**Estamos na medida do possível, retirando serviços estratégicos dos terceirizados, deixando só a parte de suporte a usuários (help desk)**

#### **7.4 Gestão Ambiental e Sustentabilidade**

No ano de 2011, voluntariamente, um grupo de funcionários reuniu-se para discutir ações de sustentabilidade. Parte deste grupo passou a integrar, em 2013, o Comitê Interno de Sustentabilidade que foi instituído pela Diretoria Executiva através da resolução 08/2013 de 06/06/2013, atualizada pela resolução DISUP 11/2014, de 01/09/2014.

O Comitê Interno de Sustentabilidade é composto por oito colaboradores e tem como objetivo implantar ações de responsabilidade sócio-ambiental, visando a promoção de atitudes e comportamentos de combate ao desperdício no uso de insumos e materiais necessários ao processo produtivo da empresa.

Em 2015, as ações identificadas e executadas foram:

- 1- Estruturação do Eco Ponto contendo os seguintes itens sustentáveis:
  - Bloco de concreto: Se comparado ao tijolo, o bloco de concreto rende mais, é mais resistente e o desperdício causado pelas quebras do material é muito inferior ao tijolo. Além disso, é preciso menos argamassa de assentamento e camadas mais finas de reboco;
  - Argamassa polimérica: Não contem em sua formulação os dois principais ingredientes da argamassa cimentícia, ambos impactantes ao meio ambiente: Cimento: A fabricação de 1 kg de cimento emite mais de 600 gramas de CO<sub>2</sub> na atmosfera. Estima-se que a indústria do cimento responde por aproximadamente 5% do total de CO<sub>2</sub> emitido pelo homem. Areia de rios: Por eliminar a necessidade do uso de areia na mistura da argamassa convencional, a argamassa polimérica contribui para diminuir a retirada deste material dos leitos de rios, evitando os problemas ambientais associados com esta prática;
  - Telha reciclável Tetrapak: a principal vantagem do produto é o benefício ambiental, já que é produzido através de embalagens de longa-vida, reduzindo o resíduo sólido direcionado aos aterros sanitários;
  - Lâmpada de Moser: dispositivo para iluminação, trata-se de uma garrafa PET transparente, preenchida com uma solução de água e água sanitária, que recebe a luz natural, ultrapassa o telhado e se dispersa pelo ambiente, semelhante a uma lâmpada comum.

A instalação é realizada com um furo, através de serra - copo na telha, encaixe da garrafa com a solução aquosa e a vedação com massa plástica. Para proteger a tampa da garrafa que fica voltada para o lado externo, veda-se com fita isolante, filme fotográfico, borracha ou material similar.

Este dispositivo dispensa o uso de lâmpada durante o dia, reduzindo o uso de energias degradáveis.

- 2- Firmação de um termo de compromisso com a cooperativa de catadores de materiais recicláveis – COCAMAR – para o destino correto dos resíduos;
- 3- Instalação de bicicletário no estacionamento da SEDE;
- 4- Desligamento dos condicionadores de ar 30 minutos antes do final do expediente;
- 5- Realização do estudo com o objetivo de identificar os aspectos e impactos ambientais que o SEBRAE/RN apresentava mediante a realização dos serviços para a sociedade;
- 6- Instalação de lixeiras em todas as salas para coleta seletiva, retirando as individualizadas;
- 7- Realização de palestra para os colaboradores através do consultor Baskara, com o objetivo de sensibilizar o público interno quanto às ações de sustentabilidade;
- 8- Automação do processo de impressão frente e verso, além do monitoramento das impressões através de relatório mensal, proporcionando tanto a redução da quantidade dessas impressões, quanto o consumo de papel;
- 9- Foi negociada com a COSERN a readequação da tarifa do consumo de energia e, a partir desta ação, emitimos mensalmente relatórios de consumo da Sede para acompanhamento.

O estreito relacionamento do Comitê de Sustentabilidade com unidades-chave como a Unidade de Gestão Administrativa (UGA), Unidade de Comunicação e Marketing (UCM) e Unidade de Inovação e Tecnologia (UIT), facilita a sensibilização dos colaboradores no sentido de implementação de ações para o alcance maior dos objetivos. Para tanto, vem sendo realizadas reuniões mensais. No sentido ainda de controle de alguns consumos são emitidos relatórios com indicadores de energia e de impressão por unidade operacional.

Outra ação de destaque do SEBRAE/RN na Sustentabilidade ocorreu em 2015 na parceria com o IDEMA para o desenvolvimento do Sistema de Licenciamento Ambiental (SISLIA).

O **SISLIA** é o sistema que foi desenvolvido numa parceria entre o SEBRAE/RN e IDEMA com o objetivo de agilizar as análises de alguns tipos de licenças. Em “fase piloto” seu uso estava restrito aos clientes SEBRAE e agora já encontra-se de livre acesso a sociedade atendendo, no momento, ao inciso I do Art.11 da Lei Complementar 495/2013 “contempla empreendimentos e atividades que possam ser enquadrados na categoria de pequeno e médio potencial poluidor e degradador e de micro ou pequeno porte”.

Link do SISLIA: <http://sistemas.idema.rn.gov.br/sislia/>

#### **7.4.1 Adoção de critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens e na contratação de serviços ou obras**

##### **Fundamentação Legal**

##### **De acordo com o Decreto nº 7.746, de 2012**

Art. 2º A administração pública federal direta, autárquica e fundacional e as empresas estatais dependentes **poderão** adquirir bens e contratar serviços e obras considerando **critérios e práticas de sustentabilidade objetivamente definidos no instrumento convocatório**, conforme o disposto neste Decreto.

Parágrafo Único. A adoção de critérios e práticas de sustentabilidade **deverá ser justificada nos autos e preservar o caráter competitivo do certame.**

##### **Instrução Normativa MP/SLTI nº 01, de 2010**

Art. 1º Nos termos do art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, **as especificações para a aquisição de bens, contratação de serviços e obras por parte dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão conter critérios de sustentabilidade ambiental**, considerando os **processos de extração ou fabricação, utilização e descarte dos produtos e matérias-primas.**

Art. 2º Para o cumprimento do disposto nesta Instrução Normativa, **o instrumento convocatório deverá formular as exigências de natureza ambiental de forma a não frustrar a competitividade.**

Art. 3º Nas licitações que utilizem como critério de julgamento o tipo melhor técnica ou técnica e preço, deverão ser estabelecidos no edital **critérios objetivos de sustentabilidade ambiental para a avaliação e classificação das propostas.**

Assim, diante das orientações não é possível exigir um requisito para um bem, serviço ou obra **se não houver uma justificativa técnica em termos de desempenho, qualidade e sustentabilidade, ou uma determinação legal.** O SEBRAE/RN realiza seus processos licitatórios buscando garantir a qualidade e o desempenho do bem ou serviço, entretanto, ainda não possuímos estrutura para verificação do atendimento dos critérios de sustentabilidade, utilizamos apenas a comprovação dos critérios de sustentabilidade por meio de certificação.

A inclusão de critérios de sustentabilidade na licitação **poderá** resultar em algum nível de restrição à competição – exclusão dos produtos e serviços não-sustentáveis.

## **8. CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE**

### **8.1 Tratamento de determinações e recomendações do TCU**

#### *Justificativa para não apresentação:*

*Até o presente momento não recebemos nenhuma determinação e recomendação do TCU.*

## 8.2 Tratamento das recomendações feitas pela CGU

Quadro 116

Recomendações do Órgão de Controle Interno (CGU) Pendentes de Atendimento				
Recomendações expedidas pela CGU				
Ordem	Relatório	Área	Subárea	Assunto
1	Nota Técnica Nº 40913			Nota Técnica de análise do Plano de Providências do SEBRAE/RN, exercício 2010
<b>Constatação 024</b>				
Insuficiência nas justificativas para contratação por inexigibilidade				
<b>Recomendação</b>				
Nas constatações feitas por inexigibilidade de licitação com fulcro no inciso II do art. 10 da Resolução CDN nº 176/2008, realizar as justificativas pormenorizados com suficiência de motivação que comprovem não somente a notória especialização, como a inferência de que aquele trabalho é o mais adequado para a satisfação do objeto. Incluir nos autos do respectivo processo, a documentação comprobatória desses fatos.				
<b>Justificativa para o não atendimento</b>				
As justificativas para as contratações feitas por inexigibilidade de licitação com fulcro no inciso II do art. 10 da Resolução CDN nº 213 de 18/05/2011 estão sendo feitas mediante o controle efetivo das solicitações no momento da manifestação do pedido de aquisição do bem e/ou serviço pelo Gestor Requisitante, através da análise do parecer técnico e das documentações que devem acompanhá-lo.  A Assessoria Jurídica do SEBRAE/RN, em conjunto com a Auditoria Interna, estão se reunindo periodicamente com os colaboradores, notadamente os gerentes e gestores, objetivando a difusão de conceitos e ferramentas que os auxiliem na confecção de seus pareceres técnicos, contemplando todas as informações que justifiquem a utilização deste modo de contratação. Ademais, estamos restringindo o uso da inexigibilidade para a contratação de serviços no âmbito desse agente.				
<b>Sector responsável pela implementação</b>				
ASJUR – Assessoria Jurídica e Unidade de Auditoria Interna				

Quadro 117

Recomendações do Órgão de Controle Interno (CGU) Pendentes de Atendimento				
Recomendações expedidas pela CGU				
Ordem	Relatório	Área	Subárea	Assunto
2	Nota Técnica Nº 40913			Nota Técnica de análise do Plano de Providência

				Permanente do SEBRAE/RN
<b>Constatação 004</b>				
Impossibilidade de análise dos limites impostos pelo Regulamento de Licitação do Sistema SEBRAE				
<b>Recomendação</b>				
Que a entidade solicite aos detentores do controle de seus sistemas de informação, a possibilidade de geração de um relatório contendo toda a despesa da entidade por natureza de despesa conforme o Manual de Contabilidade, versão 2010, e modalidade de licitação e enquadramento nos incisos, conforme artigos 9º e 10 do Regulamento de Licitação do Sistema SEBRAE, permitindo assim o monitoramento dos limites constantes do seu artigo 6º.				
<b>Justificativa para o não atendimento</b>				
O SEBRAE/RN utiliza sistema nacional que gera relatório contendo toda a despesa da entidade por natureza de despesa e modalidade de licitação conjuntamente, os quais não se comunicam entre si para o agrupamento das informações no nível de detalhamento desejado pela CGU/RN. Para atender a tal pleito, solicitamos a prorrogação de prazo, a fim de que o SEBRAE Nacional possa se posicionar a respeito.				
<b>Sector responsável pela implementação</b>				
SEBRAE/Nacional				

Quadro 118

<b>Recomendações do Órgão de Controle Interno (CGU) Situação Pendente</b>				
<b>Recomendações expedidas pela CGU</b>				
<b>Ordem</b>	<b>Relatório</b>	<b>Área</b>	<b>Subárea</b>	<b>Assunto</b>
3	Relatório N° 201504009			Relatório de análise do Plano de Providências do SEBRAE/RN, exercício 2014
<b>Constatação 1.2.1.1</b>				
Inviabilidade de convalidação dos resultados apresentados para metas mobilizadoras do SEBRAE/RN				
<b>Recomendação</b>				
<p>1: Criar relatórios analíticos e sintéticos/gerenciais previamente parametrizados com os resultados das metas da Entidade que possibilitem acompanhamento e análise periódica dos resultados.</p> <p>2: Efetivar revisão dos dados, relacionados à meta 6, inseridos no sistema disponibilizado no endereço eletrônico <a href="http://app.pr.sebrae.com.br/leigeralnacional">http://app.pr.sebrae.com.br/leigeralnacional</a>, efetivando sua complementação com inserção das evidências requeridas e verificação da aderência da qualidade das já utilizadas.</p>				

### **Justificativa para o não atendimento**

“O sistema de atendimento em produção no SEBRAE-RN e em mais 22 unidades estaduais, além do SEBRAE Nacional, é o SIACWeb - Sistema Integrado de Atendimento ao Cliente. Esse sistema é responsável pelo registro e gestão dos cadastros e históricos de atendimento, bem como de outras funções que foram incorporadas ao longo de seus 13 anos (6 anos em formato web), como gestão de bases de informação e programas nacionais (Negócio a Negócio, ALI – Agentes Locais de Inovação e SEBRAETec), dentre outras.

O SIACWeb apresenta uma série de limitações que dificultam o dia-a-dia da instituição, como:

- uma arquitetura ‘engessada’, decorrente de diversas incorporações de funcionalidades;
- é um sistema desenvolvido sob demanda para o SEBRAE e não uma solução de mercado, levando-o a dificilmente estar alinhado com as necessidades de negócio da instituição, não tendo flexibilidade para acompanhar as mudanças estratégicas da instituição, em virtude da morosidade e dificuldade na implementação de melhorias e ajustes;
- o sistema não tem foco no cliente, de modo que não permite segmentação por diferentes dimensões: perfil, necessidade declarada ou identificada, motivação, temas de interesse, níveis de maturidade e momento de vida, e, conseqüentemente, os históricos de atendimento não registram a evolução do cliente a partir da análise das suas diversas interações com o SEBRAE;
- não existe integração plena entre os canais de atendimento (call center, portal, pontos de atendimento, soluções online, redes sociais), mas apenas a exportação de dados de cadastro e informações básicas de atendimento destes canais para uma base centralizada para contabilização de esforço da instituição (atendimento a metas), sem foco na gestão do relacionamento com o cliente;
- o sistema não conta com uma ferramenta de geração de workflow, impossibilitando a integração automatizada das solicitações geradas no atendimento com processos internos entre unidades organizacionais;
- não existe funcionalidade para construção de formulários dinâmicos;
- a aplicação não utiliza nenhum framework específico de segurança, tendo apenas a manutenção de determinadas áreas através de restrições em perfil;
- o cadastro do Cliente (Pessoa Física/Pessoa Jurídica) é limitado, assim como as opções de relatórios analíticos e gerenciais, não permitindo a realização de análises mais complexas.

Essas e outras limitações do sistema obrigaram a que, nos últimos anos, sistemas paralelos de registro de atendimentos fossem desenvolvidos, para atender demandas de acompanhamentos não passíveis de serem atendidas com o uso do SIACWeb. Assim, surgiram as bases dos programas Agentes Locais de Inovação, do Negócio a Negócio e do Prêmio MPE Brasil, cujos conteúdos cadastrais de empresas atendidas deveriam migrar automaticamente para a base do SIACWeb.

Em relação às demandas apresentadas pela CGU temos a explicar que, no primeiro momento de solicitação das informações referentes à meta 4 – Atendimento a Microempresas foi rodado um script buscando na base do SIACWeb as empresas cadastradas como microempresas, atendidas no ano de 2014. Em virtude erro na configuração do script, figuraram no relatório empresas duplicadas e registros de atendimentos multiplicados. O trabalho posterior de tentativa de correção das duplicidades mostrou-se também inconsistente, conforme apontado pela CGU em seu relatório.

De posse da constatação da falha, foi solicitado ao SEBRAE Nacional o script do SIACWeb para geração das informações. Como resultado dessa nova configuração foi gerado um arquivo contendo: 10.787 microempresas atendidas no ano de 2014 (arquivo anexo em CD). Para convalidar as informações foi realizada busca nas bases dos programas ALI, Negócio a Negócio e Prêmio MPE Brasil, seguida de confrontação com a listagem gerada pelo SIACWeb, resultando na constatação de que, das 847 empresas atendidas e registradas no sistema ALI, 203 não migraram para o SIACWeb, da base do SISNEG, das 12.242 microempresas atendidas pelo programa Negócio a Negócio, 154 não migraram e, da base do Prêmio MPE Brasil, das 567 microempresas atendidas, 63 também não migraram. A consolidação dos três arquivos resulta em microempresas atendidas em 2014, número superior à meta prevista de 11.051, porém superior as 11.186 que constam no Relatório de Gestão e que tiveram como fonte o SME – Sistema de Monitoramento Estratégico, fonte oficial no Sistema SEBRAE para apuração das metas mobilizadoras.

Vale destacar que foram expurgados dos registros nesta meta todas as empresas que possuem em sua razão social a denominação EPP (empresa de pequeno porte), porém não descartamos a possibilidade de que existam na base empresas que mesmo em se enquadrando como EPP tenham, no momento do cadastramento pelo nosso colaborador, se declarado como microempresa.

Nas planilhas em anexo em CD constam as seguintes informações do cadastro dos clientes que compõe o número expresso acima:

- ‘Meta 04 Siacweb’ que contém 10.787 linhas com os seguintes registros/colunas: ‘CodParceiro’, ‘CNPJ’, ‘NomeRazaoSocial’, ‘NomeAbrevFantasia’, ‘porte’, ‘constituição’, ‘Instrumento’, ‘data’, ‘Telefone’, ‘Celular’, ‘Comercial’.
- Sisneg que contém 154 linhas com os seguintes registros/colunas: “CNPJ”, “nome fantasia”, “razão social”, “nome”, “atividade”, “porte”, “CEP”, “estado”, “cidade”, “bairro”, “endereço”, “número”, “telefone”, “telefone comercial”, “email”, “data abertura”, “celular”.
- “ALI” que contém 203 linhas com os seguintes registros/colunas: ‘fantasia’, ‘cnpj’, ‘porte’, ‘setor’, ‘cnae’, ‘etapa’, ‘agente’, ‘sênior’, ‘CEP’, ‘UF’, ‘cidade’, ‘bairro’, ‘logradouro’, ‘complemento’, ‘nome’, ‘CPF contato’, ‘telefone contato’, ‘celular contato’, ‘fax contato’, ‘e-mail contato’, ‘WebSite Contato’, ‘CEP contato’, ‘cidade contato’, ‘bairro contato’, ‘logradouro contato’, ‘complemento contato’.
- ‘MPE Brasil’ que contém 63 linhas com os seguintes registros/colunas: ‘CNPJ’, ‘razão social’, ‘nome fantasia’, ‘CNPJ’, ‘e-mail’, ‘Data de Cadastro da Empresa no Ciclo’, ‘Data de Abertura da Empresa’, ‘Número de colaboradores’, ‘endereço’, ‘número’, ‘complemento’, ‘bairro’, ‘cidade’, ‘estado’, ‘CEP’, ‘regional’, ‘faturamento anual’, ‘categoria’, ‘atividade econômica’, ‘principal atividade’, ‘nome completo’, ‘cargo’, ‘CPF contato’, ‘endereço contato’, ‘número contato’, ‘complemento contato’, ‘bairro contato’, ‘cidade contato’, ‘estado contato’, ‘CEP contato’, ‘telefone fixo’, ‘celular’, ‘e-mail’.

Em relação à Meta 2 – Atendimento a pequenos negócios com solução específica de inovação, também foi rodado um script buscando na base do SIACWeb as empresas cadastradas atendendo a esta meta em 2014. Em virtude de erro na configuração do script, figuraram no relatório empresas duplicadas e registros de atendimentos multiplicados. O trabalho posterior de tentativa de correção das duplicidades mostrou-se também inconsistente, conforme apontado pela CGU em seu relatório.

Ainda no CD em anexo constam as seguintes informações do cadastro dos clientes que expressam o atendimento da meta acima, totalizando 5.863 cadastros:

- ‘Meta 02 Siac’ que contém 3.779 linhas com os seguintes registros / colunas: ‘codparceiro’, ‘CNPJ’, ‘nomerazãosocial’, ‘nomeabrevfantasia’, ‘porte’, ‘constituição’, ‘instrumento’, ‘data’, ‘telefone’, ‘celular’, ‘comercial’.
- ‘soluções de inovação ALI’ que contém 2.084 linhas com os seguintes registros/ colunas: ‘fantasia’, ‘CNPJ’, ‘porte’, ‘setor’, ‘cnae’, ‘etapa’, ‘agente’, ‘sênior’, ‘CEP’, ‘UF’, ‘cidade’, ‘bairro’, ‘logradouro’, ‘complemento’, ‘nome’, ‘CPF contato’, ‘telefone contato’, ‘celular contato’, ‘e-mail contato’, ‘WebSite Contato’, ‘CEP contato’, ‘cidade contato’, ‘bairro contato’, ‘logradouro contato’, ‘complemento contato’.

As deficiências do sistema de registro do atendimento são de conhecimento em todo o Sistema SEBRAE e têm sido motivo de preocupação, tanto que foi realizada licitação pelo SEBRAE Nacional com o propósito de substituir o SIACWeb. Sagrou-se vencedora do certame a TOTVS, encarregada de desenvolver uma nova plataforma, ‘PLATINA’, que funcionaria para registro de atendimento e relacionamento com o cliente, suplantando todas as limitações acima relatadas.

Após dois anos de trabalho na concepção do PLATINA a TOTVS rompeu o contrato e agora o Sistema SEBRAE busca nova solução, sinalizando com a nacionalização do SMART – desenvolvido pelo SEBRAE Paraná, o que deverá acontecer até o final do próximo ano.

Ademais, no que tange a Meta 6 - Implementação da Lei Geral, a gestora A.M.B.C., responsável diretamente por esta meta, após tomar conhecimento de que as evidências de implementação não estavam sendo devidamente alimentadas no sistema, bloqueou o acesso dos consultores e demais gestores ao mesmo, de modo que, atualmente, somente as 03 (três) analistas técnicas da Unidade de Desenvolvimento Territorial e Políticas Públicas podem acessá-lo, objetivando o seu melhor monitoramento, bem como para realizar a inserção dos novos dados.

A respectiva gestora passou a se responsabilizar diretamente pelo lançamento das informações no sistema, em face do recebimento das evidências trazidas pelos consultores contratados, com a finalidade de avaliar os dados da implementação da Lei Geral.”

#### **Setor responsável pela implementação**

Unidade de Gestão Estratégica e Unidade de Orientação Empresarial

**Quadro 119**

<b>Recomendações do Órgão de Controle Interno (CGU) Situação Pendente</b>				
<b>Recomendações expedidas pela CGU</b>				
<b>Ordem</b>	<b>Relatório</b>	<b>Área</b>	<b>Subárea</b>	<b>Assunto</b>
4	Relatório Nº 201504009			Relatório de análise do Plano de Providências do SEBRAE/RN, exercício 2014
<b>Constatação 3.2.1.1</b>				
Desconformidade no pagamento da rubrica remuneração variável.				

<b>Recomendação</b>
<p>1: Corrigir parametrização do sistema utilizado para processamento da folha de pagamentos do SEBRAE/RN para que o cálculo da remuneração variável se atenha à rubrica utilizada especificamente para pagamento do salário fixo aos seus colaboradores.</p> <p>2: Proceder à apuração dos valores pagos a título de remuneração variável calculados com base divergente à normatizada, ou seja, que tiverem excedido ao salário fixo de seus colaboradores, e providenciar o recolhimento dos valores indevidamente pagos, com base nos normativos vigentes.</p> <p>3: Efetivar os futuros pagamentos relacionados à remuneração variável calculados com base no salário fixo dos seus colaboradores, em aderência ao disciplinado no item 173 da Seção III - Remuneração Variável, do Capítulo VIII - Reconhecimento do Manual de Políticas e Procedimentos do Sistema de Gestão de Pessoas - SGP do SEBRAE/RN.</p>
<b>Justificativa para o não atendimento</b>
<p>Por meio de expediente sem número, emitido em 06/04/2015 pela Gerente da Unidade de Gestão de Pessoas, a Entidade apresentou a seguinte manifestação:</p> <p>“Informamos que a ‘VANTAGEM PESSOAL’ percebida pelos 45 empregados diz respeito à incorporação de anuênios ao salário, que foi determinada na Resolução PCD nº 10/1999, que segue em anexo.</p> <p>Em relação ao ‘ADICIONAL DE SALÁRIO’ percebido pelos 3 empregados, esclarecemos que se refere à incorporação do adicional de transferência ao salário, em face dos mesmos já a receberem por mais de 10 anos, consoante demonstrado por meio das resoluções já entregues a CGU.</p> <p>Destaque-se que as aludidas rubricas não estão definidas no sistema RM Labore como salário, uma vez existir quadro de carreira do SEBRAE/RN, definidos no Manual de Políticas e Procedimentos do Sistema de Gestão de Pessoas 7.0, que fixa o salário de cada função e de seus respectivos níveis, conforme demonstrado na tabela salarial já entregue a CGU.</p> <p>Esclarecemos que o pagamento da remuneração variável diferenciou-se, no ano de 2014, apenas em relação à meta individual, visto que as metas organizacionais e de equipe foram cumpridas integralmente pelos colaboradores.”.</p> <p>Por meio da Carta n.º 44/2015 – DISUP, emitida em 22/06/2015 pelo Diretor Superintendente do SEBRAE/RN, a Entidade apresentou a seguinte manifestação adicional:</p> <p>“Informamos que a ‘VANTAGEM PESSOAL’ percebida pelos 45 empregados diz respeito à incorporação de anuênios ao salário, que foi determinada na Resolução PCD nº 10/1999. No caso em espécie, entendemos que a vantagem pessoal faz parte do salário fixo previsto no Sistema de Gestão de Pessoas – SGP 7.0, visto que a definição de salário previsto na CLT (art. 457, § 1º) é taxativa quando diz:</p> <p>Art. 457 - Compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber. (Redação dada pela Lei nº 1.999, de 1.10.1953) § 1º - Integram o salário não só a importância fixa estipulada, como também as comissões, percentagens, gratificações ajustadas, diárias para viagens e abonos pagos pelo empregador. (Redação dada pela Lei nº 1.999, de 1.10.1953)</p> <p>Comentando o assunto, o professor e magistrado Sérgio Pinto Martins, ensina: “2. Salário. Salário é o conjunto de prestações fornecidas diretamente ao trabalhador pelo empregador</p>

em decorrência do contrato de trabalho, seja em função da contraprestação do trabalho, da disponibilidade do trabalhador, das interrupções contratuais ou das demais hipóteses previstas em lei. Não mais pode o salário ser entendido apenas como contraprestação do serviço, pois em certas situações o empregado não trabalha e recebe pagamento, como os 15 primeiros dias de afastamento por doença, nas férias etc. (in, Comentários à CLT, Ed. Jurídico Atlas, sexta edição, p. 386).

Ou seja, o salário fixo é o valor recebido pelo empregado mensalmente, independente de outras circunstâncias alheias (metas, viagens, lucro) e percebidos de forma habitual (o que é o caso).

Por outro lado, o SGP 7.0, que regulamenta política de pessoal do SEBRAE/RN define salário fixo, no seu item 157, como sendo os valores nominais utilizados para registros legais, ou seja, que incidam para fins de recolhimentos previdenciários, imposto de renda, FGTS dentre outros:

157. O salário fixo refere-se à quantia paga mensalmente como salário nominal, utilizado para efeito de registros legais.

Em relação ao ‘ADICIONAL DE SALÁRIO’ percebido pelos 3 (três) empregados, esclarecemos que os mesmos recebem de forma habitual há mais de 10 (dez) anos o adicional de transferência, visto que ao ingressarem no SEBRAE/RN, foram lotados em Mossoró (Célio José Vieira de Moura) e em Natal (Maria Lúcia Pereira e Franco Marinho Ramos), sendo deslocados em seguida para outras localidades, fazendo jus ao adicional de transferência previsto no art. 469, 3º da CLT.

Ademais, reforçamos que os empregados citados já recebem o adicional há mais de 10 (dez) anos, fazendo, portanto, jus à incorporação dessa verba ao salário, como já entendido pelo TST em seus diversos julgados e também manifestado em sua Súmula nº 37, de modo que a sua retirada contraria o princípio da irredutibilidade salarial e o art. 7º, VI, da Constituição Federal.

A este respeito, consignamos julgado recente do Tribunal Superior do Trabalho, além do que transcrevemos os termos do art. 7º, VI, da Constituição Federal, os quais respaldam a nossa posição, senão vejamos:

‘AGRAVO DE INSTRUMENTO - GRATIFICAÇÃO - ADICIONAL DE TRANSFERÊNCIA - INCORPORAÇÃO - PAGAMENTO HABITUAL O Tribunal

Regional, com base no acervo fático probatório constante dos autos, concluiu que o cancelamento da gratificação incorporada ao salário a título de adicional de transferência, de forma abrupta e unilateral, viola o artigo 7º, VI, da Constituição, o artigo 468 da CLT e contraria a Súmula nº 372 do TST. Óbice da Súmula nº 126 do TST. Agravo de Instrumento a que se nega provimento. (TST - AIRR: 616009220095010021, Data de Julgamento: 30/04/2014, Data de Publicação: DEJT 05/05/2014)’

CF – ‘Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

VI - irredutibilidade do salário, salvo o disposto em convenção ou acordo coletivo’ A verba de adicional de salário, da mesma forma que vantagem pessoal, está englobada na definição de salário fixo do item 157 do SGP 7.0, portanto a incidência da remuneração variável sobre tal verba está regular.

Por último, em relação ao empregado Fernando José Medeiros de Melo, constatamos que o pagamento indevido de diferença a maior a título de remuneração variável de R\$ 2.060,00

(dois mil e sessenta reais), decorreu de falha pontual no sistema da folha de pagamento, visto que a divergência se deu somente com um colaborador, considerando um cenário de análise de 100% da folha de pagamento dos empregados, que no exercício de 2014, correspondia a 139 colaboradores. Em face do ocorrido, já tomamos as providências cabíveis no sentido de devolução do valor de R\$ 691,11 (seiscentos e noventa e um reais e onze centavos), uma vez que o restante (R\$ 1.368,89) deve-se ao recolhimento de imposto de renda, conforme demonstramos por meio de email em anexo.
<b>Setor responsável pela implementação</b>
Unidade de Gestão de Pessoas

**Quadro 120**

<b>Recomendações do Órgão de Controle Interno (CGU) Situação Pendente</b>				
<b>Recomendações expedidas pela CGU</b>				
<b>Ordem</b>	<b>Relatório</b>	<b>Área</b>	<b>Subárea</b>	<b>Assunto</b>
5	Relatório Nº 201504009			Relatório de análise do Plano de Providências do SEBRAE/RN, exercício 2014
<b>Constatação 3.2.1.2</b>				
Pagamento da remuneração variável ocorrido antecipadamente.				
<b>Recomendação</b>				
Efetivar os futuros pagamentos relacionados à remuneração variável conforme determinado do item 174 da Seção III - Remuneração Variável, do Capítulo VIII - Reconhecimento do Manual de Políticas e Procedimentos do Sistema de Gestão de Pessoas - SGP do SEBRAE/RN, abstendo-se de realizar pagamentos antecipadamente.				
<b>Justificativa para o não atendimento</b>				
Por meio de expediente sem número, emitido em 06/04/2015 pela Gerente da Unidade de Gestão de Pessoas, a Entidade apresentou a seguinte manifestação: <i>“Informamos que foi entregue documento que se refere à justificativa do pagamento da Remuneração Variável ter sido pago no exercício 2014, devidamente autorizado pela diretoria.” A aludida documentação apresentada é composta pelo “Relatório de Auditoria do PADI 2014”, assinado em 22/12/2014 pelos 5 colaboradores do Comitê Especial de Avaliação das Metas de Desempenho Individuais e de Equipe, que valida as metas individuais e de equipe apresentadas em planilha anexa. E, ainda, por Despacho, assinado em 23/12/2014 pelo Diretor Superintendente e pelo Diretor de Operações, que determinou o pagamento da remuneração variável para todos os colaboradores, tendo por base o relatório do PADI 2014 e “por já ter sido comprovado o atingimento das metas mobilizadoras, conforme relatório do Sistema de Monitoramento Estratégico – SME”.</i>				
<b>Setor responsável pela implementação</b>				
Unidade de Gestão de Pessoas				

Quadro 121

<b>Recomendações do Órgão de Controle Interno (CGU) Situação Pendente</b>				
<b>Recomendações expedidas pela CGU</b>				
<b>Ordem</b>	<b>Relatório</b>	<b>Área</b>	<b>Subárea</b>	<b>Assunto</b>
6	Relatório Nº 201504009			Relatório de análise do Plano de Providências do SEBRAE/RN, exercício 2014
<b>Constatação 4.1.1.1</b>				
Riscos de aprovação de contas com falhas em razão de fragilidades nos controles internos relativos à prestação de contas de convênios e patrocínios.				
<b>Recomendação</b>				
<p>1: Estructure o setor de convênios ou designe formalmente um responsável pelo cumprimento dos fluxos estabelecidos nas Instruções Normativas DIREX nº 001/2010 e DIREX 001/2012.</p> <p>2: Revisar o conteúdo das Instruções Normativas 001/2010, relativa à celebração de convênios e 006/2012, relativa à contratação de patrocínios, a fim de que sejam estabelecidos prazos para aprovação da prestação de contas ou encaminhamento ao setor jurídico para prossecução dos trâmites de ressarcimento dos valores não aplicados pelo conveniente.</p>				
<b>Justificativa para o não atendimento</b>				
<p>Tendo em vista a existência de previsão na Instrução Normativa nº 001/2010, de um setor estruturado para área de convênios, a Entidade foi questionada quanto à ausência de sua estruturação e apresentou as seguintes considerações, mediante a emissão da Carta nº 28, de 23 de junho de 2015:</p> <p>“Em atenção à Solicitação de Auditoria nº 201504009/22, seguem as seguintes justificativas:</p> <p>1) Justificar a ausência de setor estruturado, com recursos materiais e humanos, para execução das ações relativas a controle e acompanhamento dos convênios celebrados, com procedimentos de avaliação e aprovação da prestação de contas, conforme prevê a Instrução Normativa DIREX nº 001/2010.</p> <p>- o SEBRAE/RN tem baixa demanda na transferência de recursos para terceiros, através de convênios;</p> <p>- os convênios são acompanhados quanto aos aspectos técnicos de execução através dos gestores de cada projeto envolvido;</p> <p>- as prestações de contas, por sua vez, são recebidas pelos gestores e encaminhadas para análise e aprovação da Unidade de Auditoria Interna, que verifica o cumprimento das normas atinentes à execução físico-financeira.</p> <p>Assim, tendo em vista que não há uma demanda expressiva de convênios, não verificamos a necessidade de instalação de um setor estruturado, com recursos materiais e humanos, para execução exclusiva das ações relativas a controle e acompanhamento dos convênios celebrados, já que a Auditoria Interna, juntamente com os gestores dos Convênios, são hábeis na realização dessas tarefas.”</p>				
<b>Setor responsável pela implementação</b>				

Quadro 122

<b>Recomendações do Órgão de Controle Interno (CGU) Situação Pendente</b>				
<b>Recomendações expedidas pela CGU</b>				
<b>Ordem</b>	<b>Relatório</b>	<b>Área</b>	<b>Subárea</b>	<b>Assunto</b>
7	Relatório Nº 201504009			Relatório de análise do Plano de Providências do SEBRAE/RN, exercício 2014
<b>Constatação 4.2.1.2</b>				
Falhas na formalização de todos os processos analisados para contratação direta por dispensa e inexigibilidade de licitação.				
<b>Recomendação</b>				
<p>1: Organize a documentação relativa às dispensas e inexigibilidades na forma de processo individualizado, de forma a facilitar o exercício do controle e dar maior transparência aos procedimentos internos.</p> <p>2: Faça constar dos processos de dispensas e inexigibilidades de licitação a solicitação formal de contratação, peça inaugural do procedimento, em que se comprove a necessidade da realização da despesa.</p>				
<b>Justificativa para o não atendimento</b>				
<p>Instada a se pronunciar a Entidade assim o fez mediante a emissão da Carta nº 031/2015 - DISUP, de 04 de maio de 2015, conforme transcrição abaixo:</p> <p>“Em atenção as Solicitações e Auditoria nº 201502973/006 e 201502973/007, seguem as justificativas solicitadas: Justificativa - SA nº 201502973/007</p> <p>1) Ausência de formalização do processo administrativo:</p> <p>Em que pese à informação constante da SA, verifica-se que o SEBRAE/RN mantém todos os processos de contratação devidamente arquivados, em ordem das diligências e decisões tomadas, em pasta com a numeração do respectivo contrato.</p> <p>A gestão dos processos e dos contratos é por demais lúdima, não havendo qualquer substituição de documentos, conforme pretende tutelar o TCU, através dos acórdãos 2785/2011 – 2ª Câmara, 3817/2008 – 1ª Câmara e 496/2012 - Plenário.</p> <p>Nos processos de contratação da amostra que foi requerida pela CGU, todas as pastas tiveram seus documentos numerados e rubricados, de forma que não ha qualquer intenção dos gestores em ludibriar, ou mesmo praticar quaisquer atos para maquiagem as contratações. De todo os modos, o SEBRAE/RN, adotará, também, aos processos de contratação direta, o procedimento descrito pelo Tribunal de Consta da União, com a abertura de Processo Numerado, com todas as folhas rubricadas e numeradas, além de acatar as orientações desta Controladoria Geral da União - CGU, para estruturação de um núcleo de compras/ contratação em que haja a precisa segregação de funções de cada um dos atores que compõem o processo de contratação direta, de modo a torná-lo mais seguro e transparente. Aproveitamos o ensejo para renovar os protestos de apreço e estima.</p> <p>Justificativa – SA nº 201502973/006</p>				

<p>1) Ausência de solicitação formal, por parte do demandante do serviço: O procedimento de contratação de bens e serviços adotado pelo SEBRAE/RN segue, ao nosso ver, os parâmetros contidos no art. 13 do RLCSS.</p> <p>Entendemos, no entanto, com o devido respeito, que o referido artigo se enquadra apenas para os processos licitatórios e não para as contratações diretas.</p> <p>A dinâmica das atividades desempenhadas pelo SEBRAE/RN conduziu a adoção do procedimento de contratação direta conforme identificado pela CGU, por torna-la mais efetiva, sem, contudo, desrespeitar quaisquer dos princípios da licitação, uma vez constar do processo a justificativa, a cotação de preços e a autorização das autoridades competentes. Em que pese tal entendimento, o SEBRAE/RN, com base nas orientações desta CGU procedidas durante os trabalhos de auditoria, estruturará um núcleo de compras em que haja a precisa segregação de funções de cada um dos atores que compõem o processo de contratação direta, de modo a torná-lo mais seguro e transparente. ”</p>
<b>Setor responsável pela implementação</b>
Assessoria Jurídica

**Quadro 123**

<b>Recomendações do Órgão de Controle Interno (CGU) Situação Pendente</b>				
<b>Recomendações expedidas pela CGU</b>				
<b>Ordem</b>	<b>Relatório</b>	<b>Área</b>	<b>Subárea</b>	<b>Assunto</b>
8	Relatório Nº 201504009			Relatório de análise do Plano de Providências do SEBRAE/RN, exercício 2014
<b>Constatação 4.2.1.3</b>				
Fuga ao processo licitatório por meio de dispensa fundamentada no Inciso XVIII do artigo 9º do RLC.				
<b>Recomendação</b>				
Abstenha-se de realizar dispensa de licitação fundamentada no Inciso XVIII do artigo 9º do Regulamento de Licitações e Contratos do SEBRAE, até a publicação do resultado da análise a ser realizada pelo Tribunal de Contas da União, conforme previsto no item 9.4 do Acórdão nº 245, de 20 de fevereiro de 2013.				
<b>Justificativa para o não atendimento</b>				
<p>Instada a se pronunciar a Entidade assim o fez, mediante a emissão da Carta nº 12/2015 - DITEC, datada de 29/04/2015:</p> <p>1) Quanto à fuga ao procedimento licitatório, classificando a despesa como dispensa, fundamentada no Inciso XVIII do Artigo 9º do RCL do SEBRAE:</p> <p>“Analisando os autos, verificamos que o procedimento atendeu ao que prescreve o Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema SEBRAE, mormente o inciso XVIII, do art. 9º.</p> <p>Com efeito, disciplina o RLCSS no seu inciso XVIII, que é dispensada a licitação ‘para participação do Sistema SEBRAE em feiras, congressos e eventos em geral, relacionados com a sua atividade fim’.</p>				

No presente caso, o contrato foi formalizado para a participação do SEBRAE/RN, entidade parceira – SENAI-RN CT Gás/ER e empresas atendidas pelo Projeto de Petróleo e Gás, tais como:

PROGEL – PROJETOS GEOLÓGICOS LTDA. (CNPJ 05.167.985/0001-68), PETROSERVICE SERVIÇOS E LOCAÇÃO LTDA. (CNPJ nº 10.510.681/0001-91), FLAMOIL SERVIÇOS LTDA. (CNPJ 10.867.034/0001-31), MM COMÉRCIO DE PARAFUSOS E FERRAMENTAS LTDA. (CNPJ 01.353.277/0001-60), CONEL CONSTRUÇÕES E ENGENHARIA LTDA. (CNPJ nº 07.005.345/0001-87), ENGEPETROL LTDA. (CNPJ nº 12.644.621/0001-97) GEOPETRO PERFURAÇÕES LTDA. (CNPJ nº 07.775.113/0001-46), PETRO BRASIL SERVIÇO TREINAMENTOS E CONSULTORIA LTDA. (CNPJ nº 13.385.008/0001-65), E FLORENCIO DA COSTA – EPP. (CNPJ nº 01.396.992/0001-80).

Verifica-se que a participação no evento está relacionada à atividade fim do SEBRAE/RN, que é a promover as micro e pequenas empresas, seja na inovação tecnológica, seja na busca de mercado e de capacitação.

Quanto ao contrato em si, verifica-se que a dispensa de licitação para a participação em feiras e eventos não está adstrita à inscrição dos mesmos, mas também à compra do espaço e a montagem da infraestrutura necessária.

É importante destacar que o acórdão nº 4054/2014 – 1ª Câmara do TCU faz referência à aquisição de terreno pelo SEBRAE/ES para a construção da sede daquele SEBRAE, portanto, diverso do assunto aqui debatido. Por outro lado, na parte final do acórdão, o Ministro Relator destaca no item 9 do seu voto, que não houve irregularidade sobre a contratação de empresas para eventos:

‘9. Os demais indícios de irregularidade não se confirmaram. Foram constatadas incorreções nos arquivos que haviam indicado fracionamento de despesas e dispensa indevida de licitação, tais como registros repetidos e inclusão, nas informações relativas a dispensas, de despesas que seguiram o regular processo licitatório. Tampouco subsistiram as suspeitas relacionadas à dispensa de licitação para realização de eventos, uma vez que se comprovou que algumas dispensas foram feitas com base no Regulamento de Licitações e Contratos do SEBRAE e que as demais contratações seguiram os procedimentos licitatórios usuais.’

Há de se destacar, que inobstante haja a citação do Acórdão nº 4054/2014, nesta Solicitação de Auditoria, verifica-se que o acórdão é posterior à formalização do contrato nº 124/2014, que ocorreu em 08 de julho de 2014, já que o acórdão somente foi publicado em 22 de julho de 2014.

Sobre o tema a doutrinadora Julieta Mendes Lopes Vareschini, na obra *Licitações e Contratos no Sistema “S”*, 5ª edição, Curitiba – PR, Editora JML, 2012, à fl. 2012, à fl. 13, esclarece que no Regulamento de Licitações do SEBRAE há o referido inciso XVIII, fazendo o seguinte comentário a respeito:

‘Esta hipótese de dispensa de licitação justifica-se na medida em que tal entidade participa, com grande frequência, de eventos dessa natureza, não se cogitando, por evidente, a realização de licitação, na medida em que as entidades promotoras desses eventos, de um modo geral, possuem regras específicas no tocante à participação dos interessados, que somente podem a elas aderir ou não.’”

2) Quanto à ausência de critérios previamente definidos quando da escolha da proposta ganhadora (editada apenas quanto ao nome da pessoa citada, a fim de preservá-la):

“Quanto a esse tema, verifica-se do parecer do Gestor do Programa – E.O.C. o relato em sua justificativa que a escolha da “montadora ATE 4 – LOCAÇÃO DE BENS MÓVEIS pelo fato de ter apresentado o projeto c/ a melhor relação custo x benefício, melhor conceito de design mais adequado; aprovada pelas empresas que compartilharam o estande, conforme propostas em anexo”.

O custo x benefício é facilmente apurável quando da comparação das propostas, vez que a da ATE 4 – LOCAÇÃO DE BENS MÓVEIS é bem mais ampla em relação ao fornecimento de infraestrutura, tais como: quantidade de cadeiras, lixeiras, banquetas, iluminação, e, além do mais, o design do projeto que atendia melhor às necessidades das empresas expositoras, apoiadas pelo SEBRAE/RN.

Esclarecemos ainda, que os custos para a contratação foram pagos exclusivamente pelo SENAI/CTGás/ER e pelas 10 (dez) empresas participantes do evento, conforme demonstram os comprovantes de recebimento do valor em anexo, que ultrapassa, inclusive, o valor desembolsado pelo SEBRAE/RN, que totaliza o importe de R\$ 82.000,00 (oitenta e dois mil reais).

Vale destacar que o valor proposto estava dentro do valor praticado no mercado, não havendo qualquer prejuízo para o SEBRAE/RN. ”

Após a leitura do Relatório Preliminar a Entidade, mediante a emissão da Carta nº 45, de 22 de junho de 2015, assim se pronunciou:

1) Quanto à fuga ao procedimento licitatório, classificando a despesa como dispensa, fundamentada no Inciso XVIII do Artigo 9º do RCL do SEBRAE:

“Reiteramos os termos da justificativa. ”

2) Quanto à ausência de critérios previamente definidos quando da escolha da proposta:

“Reiteramos os termos da justificativa, bem como acrescentamos o fato de que o

Comitê Gestor do Petróleo, Gás e Energia do RN, na Reunião datada de 30/07/2014 – Ata nº 005/2014, analisou as propostas das empresas cotadas para a realização da montagem do estande para o Rio Oil & Gás 2014, tendo escolhido a proposta da empresa ATE 4 – LOCAÇÃO DE BENS MÓVEIS”.

#### **Setor responsável pela implementação**

Assessoria Jurídica

**Quadro 124**

<b>Recomendações do Órgão de Controle Interno (CGU) – Situação Atendida</b>				
<b>Recomendações expedidas pela CGU</b>				
<b>Ordem</b>	<b>Relatório</b>	<b>Área</b>	<b>Subárea</b>	<b>Assunto</b>
9	Relatório Nº 201504009			Relatório de análise do Plano de Providências do SEBRAE/RN, exercício 2014
<b>Constatação 4.2.1.7</b>				
Impossibilidade de convalidação dos valores relativos às despesas por modalidade de licitação.				
<b>Recomendação</b>				
Aprimorar os controles internos para que classifiquem toda a despesa da Entidade, por modalidade de licitação, permitindo a geração tempestiva de relatórios gerenciais para a				

área de suprimento de bens e serviços e garantindo a fidedignidade dos valores lançados no Relatório de Gestão.

#### **Justificativa para o não atendimento**

Instada a se manifestar a Entidade assim o fez, mediante a emissão do documento sem número, datado de 05 de junho de 2015, encaminhado através da Carta nº 041/2015 DISUP, conforme transcrito abaixo:

“Resposta à Solicitação de Auditoria Nº 201504009-005 de 03/06/2015 – CGU/RN Controladoria Geral da União.

R: Segue abaixo quadro comparativo analisado

<b>Modalidade</b>	<b>Relatório de Gestão 2014</b>	<b>RM Núcleo e Contábil</b>	<b>Diferença</b>
<b>Concorrências</b>	<b>5.282.027</b>	<b>5.282.027</b>	<b>-</b>
<b>Convites</b>	<b>1.490.176</b>	<b>1.513.056</b>	<b>(22.880)</b>
<b>Pregão</b>	<b>4.175.540</b>	<b>4.255.540</b>	<b>(80.000)</b>
<b>Tomada de Preços</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Patrocínio</b>	<b>658.500</b>	<b>622.176</b>	<b>36.324</b>
<b>Dispensas</b>	<b>5.887.410</b>	<b>6.863.849</b>	<b>(976.439)</b>
<b>Inexigibilidade</b>	<b>288.700</b>	<b>288.700</b>	<b>-</b>
<b>Credenciados</b>	<b>12.895.315</b>	<b>11.853.560</b>	<b>1.041.755</b>
<b>Outras</b>	<b>5.199.107</b>	<b>11.197.868</b>	<b>(5.998.761)</b>
<b>Folha</b>	<b>20.105.388</b>	<b>20.105.388</b>	<b>-</b>
<b>Diárias</b>	<b>2.647.012</b>	<b>2.647.012</b>	<b>-</b>
<b>Diárias</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>IN nº 001</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Inciso/Artigo 43</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>NULL</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Totais</b>	<b>58.629.175</b>	<b>64.629.175</b>	<b>(6.000.000)</b>

Realizamos a análise do quadro anexado a respectiva SA, oportunidade em que detectamos que realmente houve algumas divergências nos dados constantes no Relatório Gestão de 2014. Para tal constatação foram ponderados os dados indicados no CD entregue a CGU/RN, no Relatório do RM Núcleos e no Balancete Contábil.

As constatações decorrentes de nossa análise foram as seguintes:

- Valores pagos que não foram inseridos no CD;
- Valor pago a menor do contrato do SENAI;
- Divergências nas classificações dos contratos, o que onerou algumas modalidades, tais como: Credenciados, Dispensa, Pregão, Convites e Outros;
- A rubrica ‘Outras’, refere-se as seguintes despesas: Demais Despesas; Encargos Diversos; Transferências; Serviços de Comunicações; Variação Monetária; Despesas de Provisões; Depreciação Acumulada; Ressarcimento KM; Estagiários; Materiais Técnicos e Didáticos; Materiais de Natureza Permanente; Materiais de Manutenção e Reparo; Recrutamento e Seleção; e Outros Custos de Despesas.

“Para viabilizar a análise pela CGU, encaminhamos em anexo, através de meio eletrônico, a Planilha do CD, o Relatório do RM Núcleos e o Balancete, utilizados como suporte para análise das divergências.”
<b>Setor responsável pela implementação</b>
Assessoria Jurídica

### **8.3 Medidas administrativas para apuração de responsabilidades por dano ao Erário.**

Até a presente data não identificamos qualquer dano ao Erário que ensejasse na necessidade de instauração de medidas administrativas para apuração de responsabilidades.

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

Justificativa para não apresentação:

*O item faz referência ao cronograma de pagamentos de obrigações em conformidade com o artigo 5º da Lei 8.666/1993, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.*

*O Sebrae possui regulamento próprio de licitações e contratos, não estando sujeito à Lei 8.666/1993. Portanto, o conteúdo não se aplica ao Relatório de Gestão do Sebrae.*

## **9. ANEXOS E APÊNDICES**

### **ANEXO 01 – PARECER DOS AUDITORES INDEPENDENTES**

Aos Administradores e Conselheiros do  
Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Norte - SEBRAE/RN  
Natal - RN

Examinamos as demonstrações financeiras do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Norte - SEBRAE/RN (“Entidade”), que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2015 e as respectivas demonstrações do resultado, do

resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo naquela data, assim como o resumo das principais práticas contábeis e demais notas explicativas.

### **Responsabilidade da Administração sobre as demonstrações financeiras**

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

### **Responsabilidade dos auditores independentes**

Nossa responsabilidade é a de expressar uma opinião sobre essas demonstrações financeiras com base em nossa auditoria, conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Essas normas requerem o cumprimento de exigências éticas pelos auditores e que a auditoria seja planejada e executada com o objetivo de obter segurança razoável de que as demonstrações financeiras estão livres de distorção relevante.

Uma auditoria envolve a execução de procedimentos selecionados para obtenção de evidência a respeito dos valores e divulgações apresentados nas demonstrações financeiras. Os procedimentos selecionados dependem do julgamento do auditor, incluindo a avaliação dos riscos de distorção relevante nas demonstrações financeiras, independentemente se causada por fraude ou erro. Nessa avaliação de riscos, o auditor considera os controles internos relevantes para a elaboração e adequada apresentação das demonstrações financeiras da Entidade para planejar os procedimentos de auditoria que são apropriados nas circunstâncias, mas não para fins de expressar uma opinião sobre a eficácia desses controles internos da Entidade. Uma auditoria inclui, também, a avaliação da adequação das práticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis feitas pela Administração, bem como a avaliação da apresentação das demonstrações financeiras tomadas em conjunto.

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

### **Opinião**

Em nossa opinião, as demonstrações financeiras acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Norte - SEBRAE/RN em 31 de dezembro de 2015, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo naquela data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

Recife, 17 de fevereiro de 2016.

KPMG Auditores Independentes

CRC PE-000904/F-7

Adriana Rodrigues Pereira da Silva  
Contadora CRC PE-017400/O-8

## ANEXO 02 – BALANÇOS PATRIMONIAIS

### Balanços patrimoniais em 31 de dezembro de 2015 e 31 de dezembro de 2014 (Em milhares de Reais)

<b>Ativo</b>	<b>Nota</b>	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
<b>Circulante</b>			
Caixa e equivalentes de caixa	4	14.649	10.027
Numerários vinculados a convênios e programas	5	6.995	4.316
Valores a receber	6	768	516
Outros créditos a receber	7	1.393	1.337
<b>Total do Ativo Circulante</b>		<b>23.805</b>	<b>16.196</b>
<b>Não circulante</b>			
Realizável a longo prazo			
Depósitos judiciais	14	182	190
Imobilizado	9	26.473	25.729
<b>Total do Ativo não Circulante</b>		<b>26.655</b>	<b>25.919</b>
<b>Total do ativo</b>		<b>50.460</b>	<b>42.115</b>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras intermediárias

<b>Passivo</b>	<b>Nota</b>	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
<b>Circulante</b>			
Contas a pagar a fornecedores e outros	12	3.767	2.251
Obrigações sobre folha de pagamento	13	3.062	2.139
Benefícios a empregados de curto prazo e obrigações fiscais	10	1.036	1.440
Obrigações com Sistema Sebrae	8	5.699	4.849
Obrigações com convênios e contratos	10	754	662
<b>Total do passivo circulante</b>		<b>14.318</b>	<b>11.341</b>
<b>Não circulante</b>			
Obrigações com sistema Sebrae	8	4.898	5.496
Provisão para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas	14	358	169
<b>Total do passivo não circulante</b>		<b>5.256</b>	<b>5.665</b>

<b>Total do passivo</b>		<b><u>19.574</u></b>	<b><u>17.006</u></b>
<b>Patrimônio líquido</b>	15		
Superávit acumulado		18.251	12.315
Ajustes de avaliação patrimonial		<u>12.635</u>	<u>12.794</u>
<b>Total do patrimônio líquido</b>		<b>30.886</b>	<b>25.109</b>
<b>Total do passivo e do patrimônio líquido</b>		<b><u>50.460</u></b>	<b><u>42.115</u></b>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras intermediárias

## ANEXO 03 – DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADOS

### Demonstrações de resultados

Períodos findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014

(Em milhares de Reais)

	Nota	31/12/2015	31/12/2014
<b>Receitas operacionais</b>			
Receitas com contribuições sociais	16	71.197	63.459
Receita de empresas beneficiadas	17	4.564	3.229
Receita de convênios, subvenções e auxílios financeiros	18	431	1.263
Outras receitas operacionais	19	1.986	430
		<b>78.178</b>	<b>68.380</b>
<b>Custos e despesas de operacionalização</b>			
Despesa com pessoal, encargos e benefícios sociais	20	(21.495)	(20.105)
Despesa com serviços profissionais e contratados	21	(32.767)	(25.385)
Despesas com custo de operacionalização	22	(15.955)	(16.189)
Encargos diversos		(818)	(554)
Depreciação e amortização		(1.127)	(1.475)
Outras despesas		(2.557)	(533)
		<b>(74.719)</b>	<b>(64.241)</b>
<b>Superávit antes do resultado financeiro líquido</b>		<b>3.459</b>	<b>4.139</b>
Receitas financeiras		2.784	1.284
Despesas financeiras		(89)	(59)
Variação Monetária Passiva		(377)	(329)
<b>Resultado financeiro líquido</b>	22	<b>2.318</b>	<b>896</b>
<b>Superávit técnico do período</b>		<b>5.777</b>	<b>5.035</b>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras intermediárias

## ANEXO 04 – DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS ABRANGENTES

**Demonstrações de resultados abrangentes**  
**Períodos findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014**  
*(Em milhares de Reais)*

	01/01/2015	01/01/2014
	31/12/2015	31/12/2014
<b>Superávit do período</b>		
Outros resultados abrangentes	5.777	5.035
	<hr/>	<hr/>
<b>Resultados abrangente do período</b>	<b>5.777</b>	<b>5.035</b>
	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras intermediárias

## ANEXO 05 – DEMONSTRAÇÕES DAS MUTAÇÕES DO PATRIMONIO LÍQUIDO

### Demonstrações das mutações do patrimônio líquido Períodos findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014 (Em milhares de Reais)

		Superávit	Ajustes de	Total
	Nota	acumulado	avaliação patrimonial	patrimônio líquido
<b>Saldos em 1º de janeiro de 2014</b>		<b>6.999</b>	<b>13.075</b>	<b>20.074</b>
Realização do ajuste de avaliação patrimonial		281	(281)	-
Superávit técnico do período		5.035	-	5.035
<b>Saldos em 31 de dezembro de 2014</b>		<b>12.315</b>	<b>12.794</b>	<b>25.109</b>
<b>Saldos em 1º de janeiro de 2015</b>	15	<b>12.315</b>	<b>12.794</b>	<b>25.109</b>
Realização do ajuste de avaliação patrimonial		159	(159)	(20)
Superávit técnico do período		5.777	-	5.781
<b>Saldos em 31 de dezembro de 2015</b>		<b>18.251</b>	<b>12.635</b>	<b>30.866</b>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras intermediárias

## ANEXO 06 – DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA

### Demonstrações dos fluxos de caixa Períodos findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014 (Em milhares de Reais)

	31/12/2015	31/12/2014
<b>Fluxos de caixa das atividades operacionais</b>		
<b>Resultado do exercício</b>	<b>5.777</b>	<b>5.035</b>
<b>Ajustes para:</b>		
Depreciação	1.127	1.475
Valor residual de imobilizado baixado	362	177
Constituição de provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas	189	210
	<b>7.455</b>	<b>6.897</b>
<b>Redução (aumento) nos ativos</b>		
Numerários vinculados a convênios e programas	(2.679)	(2.404)
Valores a receber	(252)	(35)
Outros créditos a receber	(56)	(1.190)
Depósito realizáveis a longo prazo	8	446
	<b>(2.979)</b>	<b>(3.183)</b>
<b>Aumento (redução) nos passivos</b>		
Contas a pagar a fornecedores e outras	1.516	(1.353)
Obrigações sobre a folha de pagamento	923	210
Benefícios a empregados de curto prazo e obrigações fiscais	(404)	(41)
Provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas	-	(503)

Obrigações com convênios e contratos	92	2.502
	<u>2.127</u>	<u>815</u>
<b>Fluxo de caixa líquido (aplicado nas) decorrente das atividades operacionais</b>	<b>6.603</b>	<b>4.529</b>
	<u>                    </u>	<u>                    </u>
<b>Fluxos de caixa de atividades de investimentos</b>		
Aquisição do ativo imobilizado	(2.233)	(554)
	<u>                    </u>	<u>                    </u>
<b>Fluxo de caixa aplicado nas atividades de investimento</b>	<b>(2.233)</b>	<b>(554)</b>
	<u>                    </u>	<u>                    </u>
<b>Fluxos de caixa de atividades de financiamento</b>		
Obrigações com sistema Sebrae	252	(684)
	<u>                    </u>	<u>                    </u>
<b>Fluxo de caixa (aplicado nas) decorrente das atividades de financiamento</b>	<b>252</b>	<b>(684)</b>
	<u>                    </u>	<u>                    </u>
<b>Aumento líquido em caixa e equivalentes de caixa</b>	<b>4.622</b>	<b>3.291</b>
Caixa e equivalentes de caixa no início do período	10.027	6.736
	<u>                    </u>	<u>                    </u>
<b>Caixa e equivalentes de caixa no fim do período</b>	<b>14.679</b>	<b>10.027</b>
	<u>                    </u>	<u>                    </u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras intermediárias

## ANEXO 07 – NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

### Notas explicativas às demonstrações financeiras

*(Em milhares de Reais)*

#### **1 Contexto operacional**

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio Grande do Norte SEBRAE/RN é uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituído sob a forma de Serviço social autônomo, regulada por estatuto, tendo por objetivo fomentar o desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico das microempresas e das empresas de pequeno porte industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, notadamente nos campos da economia, administração, finanças e legislação; da facilitação do acesso ao crédito; da capitalização e fortalecimento do mercado secundário de títulos de capitalização daquelas empresas; da ciência, tecnologia e meio ambiente; da capacitação gerencial e da assistência social, em consonância com as políticas nacionais de desenvolvimento. A Sede da Entidade está localizada à Avenida Lima e Silva, nº 76, bairro de Lagoa Nova na cidade de Natal/RN.

O âmbito de atuação do SEBRAE/RN constitui-se no apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio Grande do Norte, com vistas à melhoria do seu resultado e ao fortalecimento do seu papel social.

O SEBRAE/RN recebe recursos oriundos do SEBRAE/Nacional que é o responsável pelos repasses de recursos aos Estados e Distrito Federal para manutenção de suas atividades e projetos, conforme a Lei nº 8.154, de 28 de dezembro de 1990, mediante contribuição parafiscal das empresas privadas instaladas no País. Para manutenção de suas atividades poderá eventualmente promover a venda de produtos e a prestação de serviços ligados aos seus objetivos, sendo os resultados auferidos aplicados integralmente na manutenção das atividades. As unidades do Sistema SEBRAE dos Estados e do Distrito Federal têm autonomia financeira, administrativa e contábil, sendo constituídos como entidades juridicamente autônomas.

A Entidade tem como associados:

- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE
- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial do RN - SENAI/DR-RN;
- Governo do Estado do RN - SEDEC;
- Federação do Comércio de Bens e de Serviços do RN - FECOMERCIO;
- Federação das Indústrias do RN - FIERN;
- Federação das Câmaras Dirigentes Lojistas do RN - FCDL;
- Federação das Associações Comerciais do RN - FACERN;
- Federação da Agricultura e Pecuária do RN - FAERN;
- Fundação de Apoio à Pesquisa do RN - FAPERN;
- Banco do Brasil S/A - BB;

- Caixa Econômica Federal - CEF;
- Banco do Nordeste do Brasil - BNB;
- Associação Norte-Riograndense de Criadores - ANORC;
- Associação Comercial e Industrial de Mossoró - ACIM;
- Agência de Fomento do Estado do RN - AGN.

O SEBRAE/RN é uma entidade isenta do Imposto de Renda e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (Lei nº 9.532/97, art. 15 § 1º), por ser uma instituição sem fins lucrativos que presta serviços sociais autônomos para os quais foi instituída. Considera-se Entidade sem fins lucrativos a que não apresente superávit em suas contas ou, caso o apresente em determinado exercício, destine o referido resultado, integralmente, à manutenção e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais ( art. 15, § 3º, alterado pela Lei nº 9.718/98, art. 10):

*Estará fora do alcance da tributação somente o resultado relacionado com as finalidades essenciais das entidades sem fins lucrativos. Assim, os rendimentos e os ganhos de capital auferidos em aplicações financeiras de rendas fixa e variável não são abrangidos pela isenção (Lei nº 9.532/97, art. 12 § 2 e art. 15 § 2).*

Com relação à tributação da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS, o inciso X do art. 14 e o inciso VI do art. 13, ambos da Medida Provisória nº 2.158-35/2001 determinam que as receitas da atividade própria são isentas para serviços sociais autônomos, criados ou autorizados por lei.

A Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), por meio do art. 47 da Instrução Normativa da nº 247/2002, definiu o conceito de receitas da atividade própria, como sendo as derivadas das atividades próprias somente aquelas decorrentes de contribuições, doações, anuidades ou mensalidades fixadas por lei, assembleia ou estatuto, recebidas de associados ou mantenedores, sem caráter contraprestacional direto, destinadas ao seu custeio e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais.

Além de parecer do tributarista Dr. Roque Carrazza, que concluiu estar o Sebrae sob a égide constitucional da imunidade tributária, a 13ª. Vara Federal de Porto Alegre, em resposta a uma ação ordinária impetrada por uma unidade regional integrante do Sistema SEBRAE, expediu despacho/decisão de 1ª. instância, de que o art. 47 da referida IN é ilegal, e portanto, não restringe a isenção da Cofins de que trata a MP nº 2.158-35/2001. Essa decisão do Poder Judiciário Federal encontra-se atualmente vigente até a data de conclusão destas demonstrações financeiras.

Mesmo que a decisão judicial despachada conforme acima venha a não se perpetuar ao longo do trâmite judicial nas instâncias superiores, a Administração entende que a Entidade se enquadraria no regime não-cumulativo, segundo o disposto no art. 1º da Lei nº 10.833/2003. De acordo com esse regime, nenhuma obrigação seria devida pela Entidade considerando que os gastos diretos aplicados aos projetos superam as respectivas receitas de serviços.

## **2 Base de apresentação das demonstrações financeiras**

### **2.1 Declaração de conformidade e base de mensuração**

Estas demonstrações financeiras foram elaboradas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, que compreendem os Pronunciamentos Técnicos (coletivamente “CPCs”) emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) e aprovados pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC).

As demonstrações financeiras foram preparadas com base no custo histórico, exceto no caso de classe de ativo imobilizado de terrenos e edificações que foram avaliados ao valor justo (custo atribuído) na data da adoção inicial do Pronunciamento Técnico CPC 27, e o ativo atuarial da parcela de benefício definido do Plano de Benefícios Pós-Emprego patrocinado pela Entidade.

Estas demonstrações financeiras são apresentadas em Reais, que é a moeda funcional da Entidade. Todas as informações financeiras apresentadas em Real foram arredondadas para o milhar mais próximo, exceto quando indicado de outra forma.

A Diretoria Executiva/Superintendência da Entidade aprovou a emissão destas demonstrações financeiras em 17 de fevereiro de 2016.

### **2.2 Uso de estimativas e julgamentos**

A preparação das demonstrações financeiras de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil exige que a Administração faça julgamentos, estimativas e premissas que afetam a aplicação de políticas contábeis e os valores reportados de ativos, passivos, receitas e despesas. Os resultados reais podem divergir dessas estimativas. Ativos e passivos significativos sujeitos a essas estimativas e premissas incluem o valor justo dos ativos financeiros (Nota Explicativa nº 26), a provisão para créditos de liquidação duvidosa (Nota Explicativa nº 06), revisão da vida útil sobre o ativo imobilizado (Nota Explicativa nº 09), provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas (Nota Explicativa nº 14) e os ativos, passivos e premissas de aposentadoria e demais benefícios de risco relativos a planos de benefícios pós-emprego (Nota Explicativa nº 25).

Estimativas e premissas são revistas de forma contínua, pelo menos anualmente. Revisões com relação a estimativas contábeis são reconhecidas no exercício em que as estimativas são revisadas e em quaisquer exercícios futuros afetados.

As informações sobre julgamentos críticos referentes às políticas contábeis adotadas que tem efeitos significativos sobre os valores reconhecidos nas demonstrações financeiras estão descritos a seguir:

#### ***a. Premissas de cálculos atuariais sobre o plano de benefícios de risco pós-emprego***

O valor atual de obrigações de benefícios de risco a empregados depende de uma série de fatores que são determinados com base em cálculos atuariais, que utilizam uma série de premissas. Entre as premissas usadas na determinação do custo (receita) líquido para o plano, está a taxa de desconto. Quaisquer mudanças nessas premissas afetarão o valor contábil das obrigações do plano.

A Entidade determina a taxa de desconto apropriada ao final de cada exercício. Esta é a taxa de juros que deveria ser usada para determinar o valor presente de futuras saídas de caixa estimadas, que devem ser necessárias para liquidar as obrigações do plano. Ao determinar a taxa de desconto apropriada, a Entidade considera as taxas de juros de títulos privados de alta qualidade, sendo estes mantidos na moeda em que os benefícios serão pagos e que têm prazos de vencimento próximos aos prazos das respectivas obrigações de planos de pensão.

Outras premissas importantes para as obrigações de planos de pensão se baseiam, em parte, em condições atuais do mercado (Informações adicionais estão divulgadas na Nota Explicativa nº 25).

***b. Valor justo de instrumentos financeiros***

Quando o valor justo de ativos e passivos financeiros apresentados no balanço patrimonial não puder ser obtido de mercados ativos, é determinado utilizando técnicas de avaliação, incluindo o método de fluxo de caixa descontado. Os dados para esses métodos se baseiam naqueles praticados no mercado, quando possível, contudo, quando isso não for viável, um determinado nível de julgamento é requerido para estabelecer o valor justo. O julgamento inclui considerações sobre os dados utilizados como, por exemplo, risco de liquidez, risco de crédito e volatilidade. Mudanças nas premissas sobre esses fatores poderiam afetar o valor justo apresentado dos instrumentos financeiros (Nota Explicativa nº 26).

***c. Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas***

A Entidade reconhece provisão para causas cíveis, trabalhistas e fiscais. A avaliação da probabilidade de perda inclui as evidências disponíveis, a hierarquia das leis, as jurisprudências disponíveis, as decisões mais recentes nos tribunais e sua relevância no ordenamento jurídico, bem como a avaliação dos advogados internos e externos.

As provisões são revisadas e ajustadas para levar em conta alterações nas circunstâncias, tais como prazo de prescrição aplicável, conclusões de inspeções fiscais ou exposições adicionais identificadas com base em novos assuntos ou decisões de tribunais.

A liquidação das transações envolvendo essas estimativas poderá resultar em valores significativamente divergentes dos registrados nas demonstrações financeiras devido às imprecisões inerentes ao processo de sua determinação. A Entidade revisa suas estimativas e premissas em bases mensais (Informações adicionais estão divulgadas na Nota Explicativa nº 14).

***d. Depreciação de ativos tangíveis***

A depreciação é calculada pelo método linear, a taxas anuais variáveis de 2% a 40%, levando em consideração a vida útil estimada dos bens. Os Terrenos não são depreciados.

Itens do ativo imobilizado são depreciados a partir da data em que são instalados e estão disponíveis para uso. Em caso de ativos construídos internamente, como por exemplo edificação, começam a ser depreciados a partir do momento em que o ativo está disponível para utilização.

Os métodos de depreciação, as vidas úteis e os valores residuais serão revistos a cada encerramento de exercício financeiro e eventuais ajustes são reconhecidos como mudança de estimativas contábeis (Nota Explicativa nº 09).

### **3 Principais práticas contábeis**

As principais políticas contábeis adotadas na elaboração das demonstrações financeiras estão definidas abaixo. As políticas foram aplicadas de forma consistente com todos os exercícios apresentados nestas demonstrações financeiras, a menos quando divulgado de forma diversa.

#### **a. Reconhecimento das receitas e despesas**

As receitas e despesas são contabilizadas pelo regime de competência.

As receitas de Contribuição Social Ordinária - CSO são relacionadas com as transferências periódicas do SEBRAE Nacional para a Entidade, cujo registro é efetuado a partir do momento em que o direito ocorre, sendo normalmente recebida no mês de sua competência (Nota Explicativa nº 16). Essas receitas são relacionadas às transferências sistêmicas e periódicas da Secretaria da Receita Federal do Brasil - SRFB originadas do Instituto Nacional da Seguridade Social - INSS (Lei nº 8.154 de 28 de dezembro de 1990 - contribuição parafiscal das empresas privadas instaladas no país) ao SEBRAE Nacional, que por sua vez repassa os recursos às Unidades regionais do Sistema SEBRAE.

As receitas de Contribuição do Nacional - CSN é relacionada à execução dos projetos eleitos para o exercício e apropriada a partir da execução dos Projetos. (Nota Explicativa nº 16).

As receitas de convênio com parceiros são apropriadas de acordo com a execução das despesas correlatas aos respectivos convênios de origem (Nota Explicativa nº 18).

As receitas de empresas beneficiadas são reconhecidas quando da efetiva prestação do serviço (Nota Explicativa nº 17).

#### **b. Instrumentos financeiros não derivativos**

##### ***(i) Ativos financeiros não derivativos***

A Entidade reconhece os recebíveis e depósitos inicialmente na data em que foram originados.

Todos os outros ativos são reconhecidos inicialmente na data da negociação, que é a data na qual a Entidade se torna uma das partes das disposições contratuais do instrumento.

##### ***Empréstimos e recebíveis***

Os empréstimos e recebíveis são os valores a receber e outros créditos a receber.

##### ***Caixa e equivalentes de caixa***

Caixa e equivalentes de caixa abrangem saldos de caixa e investimentos financeiros com vencimento original de três meses ou menos a partir da data da contratação, os quais são sujeitos a um risco insignificante de alteração no valor, e são utilizadas na gestão das obrigações de curto prazo. Numerários vinculados a convênios e programas não compõem este grupo contábil. (Nota Explicativa nº 04)

##### ***(ii) Passivos financeiros não derivativos***

Todos os passivos financeiros são reconhecidos inicialmente na data de negociação na qual a Entidade se torna uma parte das disposições contratuais do instrumento. A Entidade baixa um passivo financeiro quando tem suas obrigações contratuais retirada, cancelada ou vencida.

A Entidade classifica os passivos financeiros não derivativos na categoria de outros passivos financeiros. Tais passivos financeiros são reconhecidos inicialmente pelo valor justo acrescido de quaisquer custos de transação atribuíveis. Após o reconhecimento inicial, esses passivos financeiros são mensurados pelo custo amortizado através do método dos juros efetivos.

A Entidade tem os seguintes passivos financeiros não derivativos: contas a pagar a fornecedores, obrigações com convênios e contratos e outras contas a pagar.

#### *Fornecedores e outras contas a pagar*

As contas a pagar a fornecedores e outras contas a pagar são obrigações a pagar por bens e serviços que foram adquiridos no curso normal de suas atividades estatutárias, e são classificadas como passivo circulante se o pagamento for devido no curso normal, por até 12 meses. Após esse período, são apresentadas no passivo não circulante. Os montantes são reconhecidos inicialmente pelo valor justo e subsequentemente, se necessário, mensurado pelo custo amortizado com o método de taxa efetiva de juros. (Nota Explicativa nº 12)

#### ***(iii) Perda por redução ao valor recuperável de ativos financeiros (impairment)***

Um ativo financeiro não mensurado pelo valor justo por meio do resultado é avaliado a cada data de apresentação para apurar se há evidência objetiva de que tenha ocorrido perda no seu valor recuperável. Um ativo tem perda no seu valor recuperável se uma evidência objetiva indica que um evento de perda ocorreu após o reconhecimento inicial do ativo, e que aquele evento de perda teve um efeito negativo nos fluxos de caixa futuros projetados que podem ser estimados de uma maneira confiável.

#### **c. Classificação entre circulante e não circulante**

Os direitos realizáveis e as obrigações vencíveis após os 12 meses subsequentes à data das demonstrações financeiras são considerados como não circulantes.

#### **d. Imobilizado**

##### ***(i) Reconhecimento e mensuração***

Itens do imobilizado são mensurados pelo custo histórico de aquisição ou construção, deduzido de depreciação acumulada e perdas de redução ao valor recuperável (*impairment*) acumuladas.

O custo inclui gastos que são diretamente atribuíveis à aquisição de um ativo e o passivo correspondente, quando aplicável, é reconhecido como provisões no passivo. (Nota Explicativa nº09).

Terrenos e edifícios em uso foram mensurados ao valor justo quando da adoção inicial do Pronunciamento Técnico CPC 27 (custo atribuído).

##### ***(ii) Custos subsequentes***

Gastos subsequentes são capitalizados na medida em que seja provável que benefícios futuros associados com os gastos serão auferidos pela Entidade. Gastos de manutenção e reparos recorrentes são registrados no resultado quando incorridos.

### **(iii) Depreciação**

A depreciação é calculada pelo método linear, a taxas anuais que variam entre 2,86% a 40 %, levando em consideração a vida útil estimada dos bens.

Itens do ativo imobilizado são depreciados a partir da data em que são instaladas 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.

### **e. Perda por redução ao valor recuperável de ativos não financeiros (Impairment)**

Os ativos não financeiros, incluindo o ativo imobilizado, são revistos para se identificar perdas não recuperáveis sempre que eventos ou alterações nas circunstâncias indicarem que o valor contábil pode não ser recuperável. Quando aplicável, a perda é reconhecida pelo montante em que o valor contábil do ativo ultrapassa seu valor recuperável, que é o maior entre o preço líquido de venda e o valor em uso de um ativo. Para fins de avaliação, os ativos são agrupados no nível mais baixo para o qual existem fluxos de caixa identificáveis separadamente. (Nota Explicativa nº09)

### **f. Provisões**

As provisões são reconhecidas apenas quando existe uma obrigação presente (legal ou implícita) resultante de evento passado, seja provável que para a solução dessa obrigação ocorra uma saída de recursos e o montante da obrigação passa a ser razoavelmente estimado. As provisões são constituídas, revista e ajustadas de modo a refletir a melhor estimativa nas datas das demonstrações. As provisões são mensuradas pelo valor presente dos gastos necessários para liquidar uma obrigação, a qual reflita as avaliações atuais de mercado do valor temporal do dinheiro e dos riscos específicos da obrigação. O aumento da obrigação em decorrência da passagem do tempo é reconhecido como despesa financeira.

O reconhecimento, a mensuração e a divulgação das provisões, contingências ativas e contingências passivas são efetuados, de acordo com os critérios definidos no Pronunciamento Técnico CPC 25 e consideram as premissas definidas pela Administração da Entidade e seus assessores jurídicos. (Nota Explicativa nº14).

### **g. Benefícios a empregados**

#### ***Benefícios de curto prazo***

Obrigações de benefícios de curto prazo a empregados são mensuradas em uma base não descontada e são incorridas como despesas conforme o serviço relacionado seja prestado. O passivo é reconhecido pelo valor esperado a ser pago sob os planos de remuneração em dinheiro ou participação nos lucros de curto prazo se a Entidade tem uma obrigação legal ou construtiva de pagar esse valor em função de serviço passado prestado pelo empregado, e a obrigação possa ser estimada de maneira confiável. (Nota Explicativa nº25).

#### ***Benefícios pós-emprego***

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio Grande do Norte SEBRAE/RN é um dos patrocinadores solidários do plano de benefícios SEBRAEPREV, administrado e executado pelo SEBRAE Previdência - Instituto SEBRAE de Seguridade Social. O plano possui características de contribuição definida cujos percentuais são baseados na folha de pagamento, sendo essas contribuições levadas ao resultado quanto incorridas, exceto pelo risco vinculado a projeção de contribuições em caso de invalidez ou morte. Essa parcela de risco gera a obrigação atuarial de benefício pós-emprego sob a qual o SEBRAE/RN reconhece uma despesa de benefícios a empregados no resultado de cada exercício durante a carreira ativa de sua população.

Para apurar o valor da obrigação atuarial relativo aos benefícios de risco, o SEBRAE/RN contrata anualmente um atuário qualificado. (Nota Explicativa nº25)

#### 4 Caixa e equivalentes de caixa

<b>Descrição</b>	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
Contas bancárias	670	434
Aplicações financeiras (i)	13.979	9.593
<b>Total</b>	<b>14.649</b>	<b>10.027</b>

(i) Os recursos aplicados são destinados à manutenção operacional e administrativa da Entidade, conforme demonstrado abaixo:

		<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
		<b>Valor</b>	<b>Valor</b>
<b>Bancos</b>	<b>Modalidade de aplicação</b>	<b>contábil</b>	<b>contábil</b>
Banco do Brasil (ii)	Fundo BB Milênio 10	1.012	3.006
Caixa Econômica Federal (ii)	FIF Caixa	12.967	6.587
<b>Total</b>		<b>13.978</b>	<b>9.593</b>

Todas as aplicações financeiras são classificadas como instrumentos financeiros mensurados ao valor justo por meio de resultado. As aplicações em fundos são atualizadas com base na cota divulgada em cada mês. O valor justo dos ativos é igual ao valor contábil registrado.

## 5 Numerários vinculados a convênios e programas

	31/12/2015	31/12/2014
CSN - Aplicação	6.266	3.582
Petrobrás - Aplicação	513	452
PMM Campo Produtivo - Aplicação	103	-
CSN	62	67
PMM Campo Produtivo	30	157
MBC - Aplicação	18	19
MBC	1	1
Balde Cheio	1	1
PMM - Governo Estado	1	5
Petrobrás	-	2
PMM - Governo Estado - Aplicação	-	30
<b>Total</b>	<b>6.995</b>	<b>4.316</b>

Correspondem a recursos financeiros vinculados aos programas, projetos e convênios sob execução do SEBRAE/RN, e que são apresentados separadamente da rubrica “Caixa e Equivalentes de Caixas”, pois não constituem disponibilidade para a manutenção dos processos administrativos e operacionais da Entidade, conforme pronunciamento técnico CPC 03. Os saldos das contas vinculadas compreendem a soma dos aportes financeiros de parceiros e a contrapartida do próprio SEBRAE/RN. A utilização de conta única para movimentação e aporte financeiro é prevista nos contratos dos convênios. As obrigações com parceiros em face dos depósitos recebidos são registradas na rubrica “Obrigações com Convênios e Contratos”, e detalhada na Nota Explicativa nº 11.

## 6 Valores a receber

31/12/2015 31/12/2014

Créditos a receber (i)	758	612
Cheques e cartão (ii)	353	151
(-) Provisão para crédito de liquidação duvidosa (iii)	(343)	(247)
<b>Total</b>	<b>768</b>	<b>516</b>

(i) Créditos a receber referente às operações de venda de perfis e outros produtos, tais como, serviços de cursos, consultorias, palestras, elaboração de projetos, realizações de feiras, rodadas e eventos das Unidades de Educação e Empreendedorismo, Orientação Empresarial e Acesso a Mercado.

(ii) Refere-se a cheques e cartão com possibilidades de recebimentos com processos iniciados oriundos de prestação de serviços de cursos, consultorias, palestras, elaboração de projetos e realização de feiras e eventos.

(iii) Provisão constituída com base na expectativa de não recebimento financeiro a partir de 180 dias de atraso da data de vencimento.

## 7 Outros créditos a receber

O grupo é formado pelos adiantamentos a empregados e a terceiros e por créditos diversos relativo à contribuição social a receber do exercício anterior, conforme apresentado a seguir:

	31/12/2015	31/12/2014
Adiantamentos concedidos a convênios (i)	641	803
Adiantamento de férias	477	441
Outros Créditos	275	93
<b>Total</b>	<b>1.393</b>	<b>1.337</b>

(i) Registro oriundo da não execução de convênios repassados as Entidades parceiras: NEB - Núcleo de Estudos Brasileiros, FUNPEC - Fundação de Pesquisa e Cultura do Estado do Rio Grande do Norte, FGD - Fundação Guimarães Duque e FUNCERN - Fundação de Desenvolvimento Tecnológico do RN.

## 8 Transações com partes relacionadas

São definidos como partes relacionadas os seguintes entes:

- Quaisquer entidades integrantes do Sistema SEBRAE

- Pessoal chave da Administração
- Fundo de Previdência Privada (SEBRAEPREV)

As transações com as partes relacionadas estão resumidas conforme a seguir:

### Transações com o Sistema SEBRAE

#### *a. Obrigações com o Sistema SEBRAE*

	31/12/2015	31/12/2014
Adiantamentos do SEBRAE/NA (a)	6.178	6.536
CSN a devolver (b)	4.419	3.809
<b>Total</b>	<b>10.597</b>	<b>10.345</b>
Circulante	5.699	4.849
Não circulante	4.899	5.496
<b>Total</b>	<b>10.597</b>	<b>10.345</b>

#### *(a) Adiantamentos do SEBRAE Nacional*

	31/12/2015			31/12/2014		
	Circulante	Não circulante	Total	Circulante	Não circulante	Total
CT. 194/2.009 - Imobilização (i)	1.280		1.280	1.040	-	1.040
Licença de Software	-	159	159	-	-	-
CT. 214/2.012- Adequação da Estrutura Interna (ii)	-	4.739	4.739	-	5.496	5.496
<b>Total</b>	<b>1.280</b>	<b>4.898</b>	<b>6.178</b>	<b>1.040</b>	<b>5.496</b>	<b>6.536</b>

(i) Refere-se aos adiantamentos recebidos do SEBRAE/NA, a título de programa de imobilizações, programa de saneamento financeiro e programa de desligamento incentivado para funcionários. Em setembro de 2013 recebemos empréstimo mediante antecipação de receitas, de recursos

financeiros do SEBRAE/NA ao SEBRAE/RN para aquisição de imóvel, visando ampliação das instalações da sede do SEBRAE/RN.

(ii) Refere-se a despesas com obra realizada na nova infra-estrutura da sede do SEBRAE/RN.

*(b) CSN a devolver*

Por ocasião do encerramento do exercício, conforme prevê a IN 37-16, o valor da CSN não utilizado será devolvido ao SEBRAE/NA. O registro mensal da receita CSN é feito com base nas informações do relatório de transferência do Sistema de Monitoramento Estratégico (SME). Ao final do exercício os acertos contábeis no SEBRAE/RN e no SEBRAE/NA deverão manter o equilíbrio entre os registros de direito e obrigação entre as partes. As informações do relatório de transferência de CSN do SME serão utilizadas como única fonte de informação para o acerto final do exercício.

***b. Transações de resultado***

	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
Contribuição Social Ordinária (CSO) - nota explicativa nº 16	41.470	44.233
Contribuição Social Nacional (CSN) - nota explicativa nº 16	29.727	19.226
<b>Total</b>	<b>71.197</b>	<b>63.459</b>

As transações que afetam o resultado correspondem às contribuições sociais ordinárias, conforme distribuição definida pelo SEBRAE/NA, com base na arrecadação do ano anterior acrescido da expectativa de aumento previsto para o exercício atual.

***c. Operações com pessoal-chave da Administração***

*Empréstimos para diretores*

A Entidade não concede empréstimos a diretores e a outros dirigentes.

*Remuneração de pessoal-chave da Administração*

Contemplam os membros do Conselho Deliberativo, Fiscal e Diretoria Executiva. De acordo com o art.9º., inciso VII do Estatuto Social do SEBRAE Nacional e Art. 6º. Do Estatuto Social dos SEBRAE/UF é princípio sistêmico a não remuneração dos membros dos Conselhos Deliberativos e Fiscal. É competência dos Conselhos Deliberativo Nacional - CDN e Estadual - CDE a definição de remuneração e benefícios da Diretoria Executiva.

A seguir, quadro demonstrativo com valores acumulados de remuneração do pessoal chave da Administração:

**31/12/2015      31/12/2014**

Remuneração	1.012	1.002
Benefícios	298	194
<b>Total</b>	<b>1.310</b>	<b>1.196</b>

Os valores envolvendo a entidade de previdência complementar - SEBRAEPREV - estão descritos na Nota Explicativa nº 25.

## 9 Imobilizado

A seguir a composição do ativo imobilizado para 31 de dezembro de 2015 e 2014:

<b>Descrição</b>	<b>Taxa média de depreciação a.a.</b>	<b>Saldo em 31/12/2014</b>	<b>Aquisições</b>	<b>Baixas</b>	<b>Saldo em 31/12/2015</b>
Terreno	-	5.480	-	-	5.480
Edificações	2,86% a 4%	15.254	-	-	15.254
Móveis e utensílios	2% a 10%	2.971	156	(31)	3.096
Veículos e assessórios	20%	463	-	(120)	343
Máquinas/equipamentos	3% a 13%	1.385	50	(56)	1.379
Equipamentos de informática	33,33% a 40%	1.551	1.544	(112)	2.983
Instalações	10%	3.275	-	(2)	3.273
Aquisições em andamento	-	265	129	(285)	109
Bens de terceiros		233	354	-	587
<b>Total do custo</b>		<b>30.877</b>	<b>2.233</b>	<b>(606)</b>	<b>32.503</b>
<b>Total da depreciação acumulada</b>		<b>(5.148)</b>	<b>(1.129)</b>	<b>246</b>	<b>(6.031)</b>
<b>Total líquido</b>		<b>25.729</b>			<b>26.473</b>

<b>Descrição</b>	<b>Taxa média de depreciação o a.a.</b>	<b>Saldo em 31/12/2013</b>	<b>Aquisições</b>	<b>Baixas</b>	<b>Transferência</b>	<b>Saldo em 31/12/2014</b>
Terreno	-	5.480	-	-	-	5.480
Edificações	2,86% a 4%	15.254		-	-	15.254
Móveis e utensílios	2% a 10%	3.775	189	(392)	(601)	3.775
Veículos e Assessórios	20%	535	-	(72)	-	535
Máquinas/equipamentos	3% a 13%	1.760	79	(361)	(93)	1.760
Equipamentos de Informática	33,33% a 40%	1.788	21	(333)	75	1.788
Instalações	10%	2.708	-	(52)	615	2.708
Aquisições em andamento	-	-	265	-	-	-
Bens de Terceiros		233	-	-	-	233
<b>Total do custo</b>		<b>31.533</b>	<b>554</b>	<b>(1.210)</b>	<b>-</b>	<b>30.877</b>
<b>Total da depreciação acumulada</b>		<b>(4.706)</b>	<b>(1.484)</b>	<b>1.042</b>		<b>(5.148)</b>
<b>Total líquido</b>		<b>26.827</b>				<b>25.729</b>

A cada encerramento de exercício financeiro há revisão da vida útil dos itens do ativo imobilizado. As alterações de vida útil são refletidas de forma prospectiva na apuração das despesas com depreciação.

## **10 Benefícios a empregados de curto prazo e obrigações fiscais**

As obrigações correspondem a saldos em aberto a pagar decorrentes de benefícios aos empregados:

	31/12/2015	31/12/2014
Obrigações fiscais a recolher	592	895
Encargos sociais a recolher	443	494
Consignações a pagar	1	51
<b>Total</b>	<b>1.036</b>	<b>1.440</b>

## 11 Obrigações com convênios e contratos

Refere-se a saldos de recursos resultantes de convênios, ainda não utilizados, conforme demonstrativo abaixo:

	31/12/2015	31/12/2014
Convenio Petrobrás	495	454
Convenio PMM/CAMP	174	157
Convenio PMM/PROS	46	30
Outros	19	-
Convenio MBC	18	20
Convenio Balde Cheio - Consolidação	1	1
<b>Total</b>	<b>754</b>	<b>662</b>

Os valores a comprovar referem-se a verbas recebidas de parceiros nos respectivos convênios que serão utilizados na execução de projetos. Após a execução e comprovação dos gastos efetuados, esses montantes serão apropriados ao resultado como receitas de convênios e subvenções.

## 12 Contas a pagar a fornecedores e outros

Refere-se a saldos de contas a pagar a fornecedores de materiais e serviços e outras obrigações:

	31/12/2015	31/12/2014
Fornecedores (i)	3.615	2.153
Depósitos e cauções	120	60
Outras obrigações	32	38

<b>Total</b>	<b>3.767</b>	<b>2.251</b>
--------------	--------------	--------------

- (i) Na composição do saldo de fornecedores, destacamos os Plugtech do Brasil Ltda e Instituto Biosistêmico, fornecedor de equipamentos de informática e prestação de serviços para projetos, respectivamente e representam 53% do saldo de 2015. Os demais fornecedores estão pulverizados.
- (ii)

### 13 Obrigações sobre a folha de pagamento

	31/12/2015	31/12/2014
Férias e encargos	2.552	2.139
Provisões para participação nos lucros	510	-
<b>Total</b>	<b>3.062</b>	<b>2.139</b>

Corresponde às provisões de férias e os respectivos encargos sociais pertinentes e forma constituída em função dos direitos adquiridos pelo quadro de pessoal.

### 14 Provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas

A seguir demonstramos a composição das obrigações, por natureza, relacionadas aos processos judiciais e administrativos classificados pela assessoria interna do SEBRAE/RN como risco “provável” de perda:

	Depósitos judiciais		Provisão	
	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2014
Riscos Trabalhistas	182	171	358	169
Riscos Cíveis	-	19	-	-
<b>Total</b>	<b>182</b>	<b>190</b>	<b>358</b>	<b>169</b>

Em 31 de dezembro de 2015 as provisões foram constituídas com base no parecer da assessoria jurídica do SEBRAE/RN. Os processos existentes de risco trabalhista e cível no valor de R\$ 357 são decorrentes do curso normal de suas operações, cuja probabilidade de perda foi classificada como provável. Ademais, conforme informações dos assessores jurídicos, não existem demandas judiciais classificadas com risco de perda possível ou remoto.

### 15 Patrimônio líquido

#### a. Composição do patrimônio líquido

O patrimônio líquido é representado pelos superávits acumulados bem como pelo saldo de ajuste de avaliação patrimonial representado pela mais valia do custo atribuído dos bens do ativo

imobilizado quando da adoção inicial do Pronunciamento Técnico CPC 27, sendo este realizado de acordo com a depreciação dos bens de origem.

**b. Superávits acumulados**

Refere-se aos resultados apurados em exercícios anteriores.

**c. Superávit (déficit) do exercício**

Representa o resultado auferido no exercício social corrente. Após deliberação pela Administração, esses valores são absorvidos pelo patrimônio social da Entidade.

**16 Receitas com contribuições sociais**

	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
Contribuição Social Ordinária - CSO (a)	41.470	44.233
Contribuição Social do Nacional - CSN (b)	<u>29.727</u>	<u>19.226</u>
<b>Total da receita líquida</b>	<b><u>71.197</u></b>	<b><u>63.459</u></b>

**a. Contribuição Social Ordinária (CSO)**

Nesta conta são registradas as contribuições sociais ordinárias, conforme distribuição definida pelo SEBRAE Nacional, com base na arrecadação do ano anterior acrescida da expectativa de aumento previsto para o exercício atual.

**b. Contribuição Social Nacional (CSN)**

Recursos transferidos pelo SEBRAE/NA para o SEBRAE/RN para execução de chamadas públicas de projetos, projetos especiais, projetos estruturantes e ressarcimentos de despesas com destinação específica do orçamento do SEBRAE/RN (IN.37.15)

**17 Receitas de empresas beneficiadas**

Nessa rubrica são registradas as receitas oriundas da prestação de serviços a terceiros, como treinamento, elaboração de projetos, consultoria, palestras, entre outros, conforme demonstrado:

	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
Consultoria	2.572	1.550
Treinamentos	973	944
Feiras	845	459
EMPRETEC	138	254
Outras	<u>36</u>	<u>21</u>
<b>Total</b>	<b><u>4.564</u></b>	<b><u>3.229</u></b>

## **18 Receitas de convênios, subvenções e auxílios financeiros**

Nessa rubrica são registradas as receitas oriundas da utilização dos recursos recebidos de convênios firmados com o SEBRAE/NA e outras entidades, referente à execução de projetos pelo SEBRAE/RN.

	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
FBB	356	696
MBC	50	62
Prefeitura Municipal de Mossoró	17	-
Petrobrás	8	505
<b>Total</b>	<b>431</b>	<b>1.263</b>

## **19 Outras receitas operacionais**

	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
Recuperação e restituições	127	142
Reversão de provisões (i)	1.608	196
Outras receitas (ii)	251	92
<b>Total</b>	<b>1.986</b>	<b>430</b>

(i) Refere-se a baixa do processo nº 0101973-48.2014.8.20.0107 José Soares, cujo valor judicial foi baixado conforme processo trabalhista.

(ii) Refere-se as receitas de leilão, taxa de concursos, recebimento de despesas no mês de outubro pela COSERN, devolução de despesas com salário e encargos de Flávia R. Bahia.

## **20 Despesas com pessoal, encargos e benefícios sociais**

Nesta rubrica são registradas as despesas com salários, rescisões, horas extras, adicionais e outros proventos, bem como encargos e benefícios relacionados à folha de pagamento.

	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
Salário e Proventos	(11.355)	(10.726)
Encargos Sociais	(4.461)	(4.150)

Benefícios Sociais	(2.941)	(2.736)
Férias	(1.468)	(1.352)
13º. Salário	(1.070)	(948)
Outros gastos com pessoal	<u>(200)</u>	<u>(193)</u>
<b>Total</b>	<b><u>(21.495)</u></b>	<b><u>(20.105)</u></b>

Nesta rubrica são registradas as despesas com salários, rescisões, horas extras, adicionais e outros proventos, bem como encargos e benefícios relacionados à folha de pagamento.

## **21 Despesas com serviços profissionais e contratados**

Nesta rubrica são registradas as despesas de serviços de terceiros (Pessoa Jurídica e Física) que compreendem a contratação de consultoria, instrutores e serviços técnicos especializados diversos para atender os projetos coletivos e individuais, apresentando variações normais de acordo com a demanda dos projetos. São considerados na rubrica os serviços de manutenção, segurança e limpeza e os encargos sociais s/ serviços prestados.

	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
Instrutoria e consultoria (i)	(21.889)	(13.751)
Serviços técnicos e especializados	(5.734)	(6.218)
Demais serviços contratados	(3.378)	(3.376)
Manutenção. Segurança e limpeza	(1.523)	(1.620)
Encargos sociais sobre serviços terceiros	<u>(243)</u>	<u>(420)</u>
<b>Total</b>	<b><u>(32.767)</u></b>	<b><u>(25.385)</u></b>

(i) As variações ocorridas para o período foram decorrentes de algumas ações dos programas e projetos: Encadear, Ali, Sebraetec, CIG, Sebrae Mais e Einne.

## **22 Despesas com custo de operacionalização**

Nesse grupo são registrados todos os gastos com aluguéis de equipamentos, veículos, imóveis, publicidade, espaços para feiras, serviços gráficos, materiais de consumo, passagens e transportes, diárias e hospedagem, referente aos diversos projetos da Entidade.

	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
Despesa de viagem	(5.841)	(4.829)
Alugueis e encargos	(3.818)	(4.600)

Divulgação, anúncios, publicidade e propaganda	(1.596)	(1.526)
Materiais de consumo	(1.480)	(2.397)
Serviços gráficos e de reprodução	(1.366)	(1.204)
Demais custo e despesas gerais	(936)	(848)
Serviço de comunicação em geral	<u>(918)</u>	<u>(785)</u>
<b>Total</b>	<b><u>(15.955)</u></b>	<b><u>(16.189)</u></b>

## 23 Despesas com convênios e programas

Referem-se aos valores executados e comprovados por meio de prestações de contas dos parceiros, relativo a recursos de convenio, de acordo com programação prevista no plano de trabalho do exercício, conforme demonstrado a seguir:

	Convênio	31/12/2015	31/12/2014
FUNPEC	005/15	(65)	-
NEB	008/12	(60)	-
FUNPEC	013/12	(53)	-
E. FLORÊNCIO	006/14	(50)	-
FGD	010/12	(47)	-
INSIGTH	001/14	(40)	-
LOGAP	005/14	(40)	-
FGD	011/12	(37)	-
FGD	012/12	(30)	-
ESCAMA FORTE	009/14	(23)	(23)
A CARTA PUB. DIGITAL	002/14	(20)	(20)
LIKE TECNOL. DIGITAL	003/14	(20)	(20)
UPNOVATEC	004/14	(20)	(20)
EFB SERVIÇOS	007/14	(13)	-

SABOR & ARTE	008/14	(12)	(12)
FUNCERN	005/12	-	(32)
FGD	001/13	-	(18)
<b>Total</b>		<b>(530)</b>	<b>(145)</b>

## 24 Resultado financeiro líquido

A seguir apresentamos o resultado financeiro líquido referente aos exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014 das receitas e despesas financeiras decorrentes das aplicações dos recursos da Entidade.

	31/12/2015	31/12/2014
Receitas financeiras		
Rendimentos Recursos Ordinários	304	547
Rendimentos Recursos Adicional/CSN	1.161	-
Rendimentos Recursos Próprios	1.314	733
Outros Rendimentos	5	4
<b>Subtotal</b>	<b>2.784</b>	<b>1.284</b>
Despesas financeiras	(446)	(388)
<b>Subtotal</b>	<b>(466)</b>	<b>(388)</b>
<b>Total receita financeira líquida</b>	<b>2.318</b>	<b>896</b>

## 25 Benefícios a empregados pós-emprego

### 25.1 Descrição geral das características do plano

O plano SEBRAEPREV possui benefícios de risco que podem gerar ganhos ou perdas atuariais. O plano possui as seguintes características:

Os benefícios de contribuição definida assegurados pelo plano SEBRAEPREV são:

- Aposentadoria normal.
- Aposentadoria antecipada.

- Aposentadoria por invalidez.
- Pensão por morte.
- Institutos de auto patrocínio, benefício proporcional diferido e portabilidade.

Os benefícios de risco assegurados pelo plano SEBRAEPREV aos seus participantes são:

- Projeção de contribuição em caso de invalidez.
- Projeção de contribuição em caso de morte.

O referido plano não inclui:

- Benefícios de demissão;
- Benefícios de longo prazo, que não sejam aposentadorias e pensões; e
- Plano de assistência médica para empregados, ou participantes e assistidos.

Para se calcular os valores envolvidos o SEBRAE/RN contrata anualmente, por ocasião do encerramento do exercício social, empresa especializada para cálculo de possíveis obrigações atuariais a serem contabilizadas em suas demonstrações financeiras. O balanço patrimonial é resumido conforme a seguir:

	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
Valor justo dos ativos do plano	173	134
Valor presente das obrigações atuarias	(66)	(66)
Superávit	<u>107</u>	<u>69</u>

O total de contribuições dos participantes e do patrocinador nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e 2014, foram os seguintes:

<b>Contribuições</b>	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
Participantes	<b>616</b>	<b>545</b>
Básica	<u>433</u>	<u>391</u>
Serviços Passados	102	100
Voluntárias	81	54
Patrocinador	<b>432</b>	<b>390</b>
Básica	<u>419</u>	<u>378</u>
Benefícios de Risco	13	12
	<u></u>	<u><b>935</b></u>

---

**1.048**

---

## **25.2 Reconhecimento das obrigações atuariais e contribuição do plano**

### ***Movimentação no valor presente das obrigações do benefício definido***

	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
Obrigações do benefício definido em 1º de janeiro	(66)	(54)
Custos do serviço corrente e juros (veja abaixo)	(14)	(12)
Ganho de redução	14	1
Obrigações do benefício definido em 31 de dezembro	<u>(66)</u>	<u>(66)</u>

### ***Movimentação no valor justo dos ativos do plano***

	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
Valor justo dos ativos do plano em 1º de janeiro	135	106
Contribuições pagas ao plano	14	13
Receitas de Juros	20	16
Valor justo dos ativos do plano em 31 de dezembro	<u>173</u>	<u>135</u>

### ***Despesa reconhecida no resultado***

<b>Descrição</b>	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
Custo do serviço corrente	6	6
Retorno esperado dos ativos do plano	7	6
Ganhos/(perdas) sobre o ativo	5	-
Ganhos/(perdas) sobre o passivo	13	-
Ganhos/(perdas) atuariais decorrentes de ajuste de experiência	8	1
Efeito do Teto do Ativo	(26)	(7)
Total dos componentes registrado em outros resultados abrangentes	(8)	(7)
Total dos Componentes de custo do plano de benefício definido	(14)	(13)

### ***Premissas atuariais***

As premissas atuariais utilizadas na data do relatório são:

<b>Premissas atuarias na data do relatório</b>	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
Taxa real anual de juros	12,76% a.a.	11,22% a.a.
Projeção de crescimento real de salário	2,16% a.a.	2,18% a.a.
Taxa de inflação média anual	5,00% a.a.	5,00% a.a.
Expectativa de retorno dos ativos do plano	12,76% a.a.	11,22% a.a.

Premissas relacionadas à mortalidade são baseadas em tábuas de mortalidade divulgadas a seguir.

- Tábua de mortalidade/sobrevivência de ativos - AT-2000M e AT-2000F
- Tábua de mortalidade/sobrevivência de aposentados - AT-2000M e AT-2000F
- Tábua de mortalidade/sobrevivência de inválidos - 50% UP M e 50% UP F
- Tábua de entrada em invalidez - Tasa 1927 M e F
- Tábua de morbidez - N/A

O cálculo da obrigação referente aos benefícios de risco é sensível às premissas de mortalidade e entrada em invalidez descritas acima. Como as estimativas atuariais de mortalidade e invalidez são refinadas ano a ano, o aumento de um ano na expectativa de vida ou entrada em invalidez mostradas anteriormente são consideradas como sendo razoavelmente possíveis no próximo exercício.

## **26 Instrumentos financeiros - Gestão de riscos**

Da mesma forma que em todos os outros negócios, a Entidade poderá estar exposta aos riscos que decorrem da utilização de instrumentos financeiros. Essa nota descreve os objetivos, políticas e processos da Entidade para a gestão desses riscos e os métodos utilizados para mensurá-los. Mais informações quantitativas em relação a esses riscos são apresentadas ao longo dessas demonstrações financeiras.

A Entidade poderá estar exposta, em virtude de suas atividades, aos seguintes riscos financeiros:

- Risco de crédito;
- Risco de liquidez e
- Risco de mercado (taxa de juros).

Não houve nenhuma alteração substancial na exposição aos riscos de instrumentos financeiros da Entidade, seus objetivos, políticas e processos para a gestão desses riscos ou os métodos utilizados para mensurá-los a partir de períodos anteriores, a menos que especificado o contrário nesta nota.

### **Principais instrumentos financeiros**

Os principais instrumentos financeiros utilizados pela Entidade, dos quais surgem os riscos de instrumentos financeiros, são os seguintes:

- Caixa e equivalentes de caixa (inclui: caixa, contas bancárias e aplicações em fundos de investimento).
- Valores a receber.
- Numerários vinculados a convênios e programas
- Contas a pagar a fornecedores e outras.

### **Risco de crédito**

Risco de crédito é o risco de a Entidade incorrer em perdas decorrentes de um cliente ou de uma contraparte em um instrumento financeiro, decorrentes da falha destes em cumprir com suas obrigações contratuais. O risco é basicamente proveniente das contas a receber de clientes e de instrumentos financeiros ativos. O risco de crédito para a Entidade surge preponderantemente das disponibilidades decorrentes de depósitos em bancos e aplicações financeiras em fundos de investimentos financeiros administrados pelo Banco do Brasil S.A. ou Caixa Econômica Federal. A Entidade julga que o risco de crédito é mitigado em razão da qualidade das instituições financeiras depositárias e pelo tipo de papel aplicado pelos fundos de investimento que são representados relevantemente por títulos públicos federais. Os valores derivados de recebíveis de terceiros possuem provisão para créditos de liquidação duvidosa (Nota Explicativa nº6). Outros recebíveis são decorrentes de transação com o próprio Sistema SEBRAE, cujo risco de crédito é praticamente nulo.

A Entidade não contrata instrumentos financeiros derivativos para gerenciar o risco de crédito.

### **Exposição a risco de crédito**

O valor contábil dos ativos financeiros representa a exposição máxima do crédito. A exposição máxima do risco do crédito na data das demonstrações financeiras foi:

	<b>Nota</b>	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
Caixa e equivalentes de caixa	04	14.649	10.027
Numerários vinculados a projetos e convênios	05	6.995	4.316
Valores a receber	06	768	516
Outros créditos	07	1.393	1.337

### **Risco de liquidez**

Risco de liquidez é o risco em que a Entidade irá encontrar dificuldades em cumprir com as obrigações associadas com seus passivos financeiros que são liquidados com pagamentos à vista ou com outro ativo financeiro. A abordagem da Entidade na administração de liquidez é de garantir, o máximo possível, que sempre tenha liquidez suficiente para cumprir com suas obrigações ao vencerem, sob condições normais e de estresse, sem causar perdas inaceitáveis ou com risco de prejudicar a reputação da Entidade.

Em 31 de dezembro de 2015, o fluxo de pagamentos para os passivos financeiros da Entidade é apresentado a seguir (valores contábeis):

	<b>Valor em</b>			
	<b>2015</b>	<b>Até 6 meses</b>	<b>1 ano</b>	<b>Mais de 1 ano</b>
<b>Passivos financeiros</b>				
Obrigações com convênios e contratos	754	-	754	-
Contas a pagar a fornecedores e outros	3.767	3.767	-	-
Obrigações trabalhistas	1.036	1.036	-	-
Obrigações com o Sistema SEBRAE	6.019	640	640	4.739

Em 31 de dezembro de 2015 e 2014, não há inadimplência de pagamento de obrigações pela Entidade.

#### **Risco de mercado (taxa de juros)**

Esse risco é oriundo da possibilidade de a Entidade vir a sofrer perdas (ou ganhos) por conta de flutuações nas taxas de juros que são aplicadas aos seus passivos e ativos captados (aplicados) no mercado. Os instrumentos financeiros sujeitos ao risco de mercado estão representados, relevantemente, pelos papéis aplicados por meio de fundos de investimento administrados pelo Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal. Conforme comentado na Nota Explicativa nº4, as aplicações por meio dos fundos de investimento são relevantemente efetuadas em títulos públicos federais, cuja volatilidade dos indexadores vinculados é baixa.

Adicionalmente, para a gestão dos investimentos financeiros, o Sistema SEBRAE por meio do SEBRAE Nacional possui contrato de prestação de serviços com consultoria técnica externa que efetua acompanhamento periódico do comportamento dos títulos e valores mobiliários constantes nas carteiras dos fundos de investimentos, bem como da rentabilidade auferida mensalmente em comparação com os principais indicadores financeiros de mercado.

A Entidade não tem operações atreladas à variação da taxa de câmbio.

#### **Análise de sensibilidade**

Conforme disposto no item 40 do CPC 40 - Instrumentos Financeiros, o SEBRAE/RN desenvolveu análise de sensibilidade para os instrumentos financeiros do grupo que estão sujeitos as oscilações das taxas Selic.

O SEBRAE/RN estima que, em um cenário provável em 31 de dezembro de 2016 e 2017 a taxa selic será de 14,25% e 16% respectivamente.

O SEBRAE/RN fez uma análise de sensibilidade dos efeitos nos resultados advindos de uma Alta nas taxas de 25% e 50% em relação ao cenário provável, considerando como possível e remoto respectivamente.

#### **Demonstrativo**

	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
Caixa e equivalentes de caixa	14.649	10.027
Numerários vinculados a projetos e convênios	6.995	4.316
<b>Total</b>	<b>21.644</b>	<b>14.343</b>

#### **Tabela da Análise de Sensibilidade 2016 e 2017**

Abaixo apresentamos a tabela para os anos de 2016 e 2017 com os resultados estimados de sensibilidade para a elevação da taxa Selic diante dos cenários provável, possível e remoto.

<b>Cenários Projetados - Base 31/12/2017</b>				
		<b>Provável</b>	<b>Possível - 25%</b>	<b>Remoto - 50%</b>
<b>Alta da variação da taxa SELIC</b>	<b>Exposição</b>	<b>16,00%</b>	<b>20,00%</b>	<b>24,00%</b>
		2.237	2.796	3.355
<b>Efeito da Variação da taxa SELIC</b>	13.978.711	14,55%	18,18%	21,82%

<b>Cenários Projetados - Base 31/12/2016</b>				
		<b>Provável</b>	<b>Possível - 25%</b>	<b>Remoto - 50%</b>
<b>Alta da variação da taxa SELIC</b>	<b>Exposição</b>	<b>14,25%</b>		<b>21,38%</b>

			<b>17,81%</b>	
		1.992	2.490	2.987
<b>Efeito da Variação da taxa SELIC</b>	13.978.711	12,96%	16,20%	19,43%

<b>Impactos no Resultado</b>	<b>31/12/2017</b>	<b>31/12/2016</b>
------------------------------	-------------------	-------------------

**Cenário Possível - Cenário Provável**

SELIC	559	498
-------	-----	-----

**Cenário Remoto - Cenário Provável**

SELIC	1.118	997
-------	-------	-----

**PARECER DA UNIDADE DE AUDITORIA INTERNA**

Após análise da Decisão Normativa do Tribunal de Contas da União nº 146 de 30 de setembro de 2015 – DN nº 146/2015 que dispõe acerca das unidades cujos dirigentes máximos devem apresentar relatório de gestão referente ao exercício de 2015, especificando a forma, os conteúdos e os prazos de apresentação, nos termos do art. 3º da Instrução Normativa TCU nº 63, de 1º de setembro de 2010 verificamos que a exigência prevista em um dos itens desta DN nº 147/2015 não se aplica ao SEBRAE.

A exigência de apresentação de **Parecer da Unidade de Auditoria Interna constante no item I do art. 6º da DN 146/2015**, não pode ser exigida deste Serviço Social Autônomo tendo em vista que à luz do próprio comando, a exigência refere-se a “Relatórios e Pareceres de Instâncias que devam se pronunciar sobre as contas ou sobre a gestão”, o que não é o caso desta Unidade de Auditoria.

Esse fato foi corroborado pelo Tribunal de Contas da União, cuja decisão proferida mediante acórdão 8512/2013 – 1ª Câmara, que julgou as contas do Sebrae Nacional do exercício de 2007, retirou a exigência de apresentação do referido parecer pela Unidade de Auditoria do Sebrae.

Natal, 03 de fevereiro de 2016.

---

Ana Regina Feijão Lima

Gerente da Unidade de Auditoria Interna do SEBRAE/RN

## ANEXO 09 – PARECER DO CONSELHO FISCAL

### **PARECER DO CONSELHO FISCAL**

Examinamos os saldos contidos nas demonstrações contábeis do **SEBRAE/RN** relativos ao exercício de 2015 e o relatório sobre as demonstrações contábeis elaborado pela KPMG Auditores Independentes. Constatamos que representam adequadamente a realidade patrimonial e financeira da entidade, razão pela qual sugerimos a aprovação das contas apresentadas.

Natal/RN, 16 de fevereiro de 2016.

**João Catamigaor Cirilo**

Banco do Nordeste do Brasil S/A

**Alexandre Goebel**

Banco do Brasil S/A

**Carlos Nelson da Costa Júnior**

Caixa Econômica Federal

**RESOLUÇÃO Nº 01/2016 - PCD**

O Presidente do Conselho Deliberativo Estadual do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Norte – SEBRAE/RN, no uso das atribuições legais e de acordo com o **item XI, do artigo 14, do Estatuto Social**, em face da decisão unânime tomada em reunião ordinária realizada nesta data,

**RESOLVE:**

1. Aprovar a Prestação de Contas e Relatório de Gestão do Exercício 2015 do SEBRAE/RN, de acordo com os pareceres da Auditoria Independente e do Conselho Fiscal.
2. A resolução entra em vigor nesta data.

Natal (RN), 29 de fevereiro de 2016.

**JOSÉ ÁLVARES VIEIRA**

Presidente do Conselho Deliberativo Estadual

## ANEXO 11 – DECLARAÇÃO DE BENS E RENDAS

### **DECLARAÇÃO**

Declaro, junto aos órgãos de controle interno e externo, que todos os dirigentes do Sebrae/RN, obrigados pela Lei 8.730/1993 disponibilizaram suas declarações de bens e rendas junto à Secretaria da DIREX para fins de avaliação patrimonial e outras providências cabíveis a cargo dos órgãos de controle.

Natal/RN, 12 de abril de 2016.

Antônia Verônica Mélo de Lima

CPF: 260.816.604-00

Secretária da DIREX