

SEBRAE

# Relatório de Gestão

# 2016

**SEBRAE RORAIMA**



**SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

**SEBRAE RORAIMA**

**Vinculado ao GABINETE DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA**

**RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2016**

**Relatório de Gestão do exercício de 2016 apresentado aos órgãos de controle interno e externo e à sociedade como prestação de contas anual a que esta Unidade Jurisdicionada está obrigada nos termos do parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal, elaborado de acordo com as disposições da IN TCU nº 63/2010 e da DN TCU nº 154/2016, da Portaria TCU n.º 59/2016. Foram responsáveis pela coordenação a Unidade de Gestão Estratégica, Unidade de Auditoria Interna e Unidade de Gestão Orçamentária, Controle e Contabilidade.**

**Boa Vista-RR / 2017**



### **Conselho Deliberativo Estadual do SEBRAE/RR**

Rivaldo Fernandes Neves – Presidente

Jadir Corrêa da Costa – Vice-Presidente

### **Diretoria Executiva do SEBRAE/RR**

Luciana Surita da Mota Macedo – Diretora Superintendente

Almir Morais Sá – Diretor de Administração e Finanças

Maria Cristina de Andrade Souza – Diretora Técnica

### **Equipe Técnica**

Unidade de Administração e Finanças – UAF

Unidade de Atendimento Setorial Agronegócios – UAGRO

Unidade de Atendimento Setorial Serviços e Indústria – UASI

Unidade de Atendimento Setorial Comércio – UASC

Unidade de Auditoria Interna – UAUDIN

Unidade de Captação de Recursos Financeiros – UCRF

Unidade de Capacitação Empresarial e Cultura Empreendedora – UCE

Unidade de Comissão Permanente de Licitação – UCPL

Unidade de Gestão Estratégica – UGE

Unidade de Gestão de Pessoas - UGP

Unidade de Gestão Orçamentária, Controle e Contabilidade – UGOC

Unidade de Marketing e Comunicação – UMC

Unidade de Políticas Públicas e de Desenvolvimento Territorial – UPPDT

Unidade Técnica Geral de Atendimento Individual e Internacional – UTGAI

Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação – UTIC

## Lista de Siglas e Abreviações

Sigla	Nomenclatura
ABAD	Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados
ABASE	Associação Brasileira dos SEBRAE Estaduais
ACT	Acordo Coletivo de Trabalho
ADARR	Associação dos Distribuidores e Atacadistas de Roraima
AFERR	Agência de Fomento do Estado de Roraima
AFSEBRAE/RR	Associação dos Funcionários do SEBRAE Roraima
ALI	Agentes Locais de Inovação
AOE	Agentes de Orientação Empresarial
APIS	Apicultura Integrada e Sustentável
APROHVI	Associação dos Produtores de Hortifrutigranjeiros de Boa Vista
BIS	Biblioteca Interativa do SEBRAE
BITERR	Bolsa de Inovação Tecnológica de Roraima
BP	Balanço Patrimonial
CBM/RR	Corpo de Bombeiros Militar de Roraima
CCTI	Centro de Ciência e Tecnologia e Inovação
CDE	Conselho Deliberativo Estadual
CDN	Conselho Deliberativo Nacional
CDT	Centro de Difusão Tecnológica
CF	Conselho Fiscal
CGU	Controladoria Geral da União
CI	Comunicação Interna
CIEE	Centro de Integração Empresa-Escola
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
CONBRAI	Congresso Brasileiro de Auditoria
CONGEMAS	Collegiado Nacional de Gestores Municipais de Assistência Social
COOPERCINCO	Cooperativa dos Cinco Polos
COOPHORTA	Cooperativa dos Hortifrutigranjeiros de Boa Vista
CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
CRC/RR	Conselho Regional de Contabilidade do Estado de Roraima
CSN	Contribuição Social do SEBRAE/NA
CSO	Contribuição Social Ordinária
CSS	Centro SEBRAE de Sustentabilidade
DAP	Declaração de Aptidão ao Pronaf
DEVISABV	Departamento de Vigilância Sanitária de Boa Vista
DFC	Demonstrativo do Fluxo de Caixa
DIRAF	Diretoria de Administração e Finanças
DIRET	Diretoria Técnica
DIREX	Diretoria Executiva
DIRF	Declaração do Imposto sobre a Renda Retido na Fonte
DISUP	Diretoria de Superintendência
DMPS	Demonstração das Mutações do Patrimônio Social
DN	Decisão Normativa
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
EAGRO	Escola Agrotécnica da UFRR
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EPP	Empresa de Pequeno Porte
ELETROBRAS	Centrais Elétricas Brasileiras
ELETRONORTE	Centrais Elétricas do Norte do Brasil
FAERR	Federação da Agricultura do Estado de Roraima
FECOMERCIO	Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de Roraima
FEISUR	Feira de Negócios do Sul de Roraima
FEMARH	Fundação Estadual de Meio Ambiente e Recursos Humanos
FIER	Federação das Indústrias do Estado de Roraima

<b>FNQ</b>	Fundação Nacional da Qualidade
<b>FNDE</b>	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
<b>GED</b>	Gerenciamento Eletrônico de Documentos
<b>GEOR</b>	Gestão Estratégica Orientada para Resultados
<b>HORTITEC</b>	Exposição Técnica de Horticultura, Cultivo Protegido e Culturas Intensivas
<b>HORTVIDA</b>	Associação dos Hortifrutigranjeiros Orgânicos de Boa Vista
<b>ICMBio</b>	Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
<b>ICO</b>	Índice de Comportamento Organizacional
<b>IEL</b>	Instituto Euvaldo Lodi
<b>IFRR</b>	Instituto Federal de Roraima
<b>IMC</b>	Índice de Massa Corporal
<b>IN</b>	Instrução Normativa
<b>INPI</b>	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
<b>INSS</b>	Instituto Nacional do Seguro Social
<b>JEPP</b>	Jovens Empreendedores Primeiros Passos
<b>JUCEMG</b>	Junta Comercial de Minas Gerais
<b>JUCERR</b>	Junta Comercial do Estado de Roraima
<b>MAPA</b>	Ministério de Agricultura Pecuária e Abastecimento
<b>ME</b>	Microempresa
<b>MEG</b>	Modelo de Excelência da Gestão
<b>MEI</b>	Microempreendedor Individual
<b>MPE</b>	Micro e Pequenas Empresas
<b>MVP</b>	Produto Mínimo Viável
<b>NECAR</b>	Núcleo de Estudos Comparados da Amazônia e do Caribe
<b>NEEDS</b>	Núcleo de Estudos do Empreendedorismo, Inovação e Desenvolvimento Sustentável
<b>OCB/SESCOOP</b>	Organização das Cooperativas Brasileiras/ Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
<b>OCS</b>	Organização de Controle Social
<b>PADI</b>	Plano de Acompanhamento do Desempenho Individual
<b>PAIS</b>	Produção Agroecológica Integrada e Sustentável
<b>PCMSO</b>	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
<b>PDF</b>	Programa de Desenvolvimento de Fornecedores
<b>PMBV</b>	Prefeitura Municipal de Boa Vista
<b>PMG</b>	Plano de Melhoria da Gestão
<b>PNAE</b>	Programa Nacional de Alimentação Escolar
<b>PNL</b>	Programação Neurolinguística
<b>POP</b>	Procedimentos Operacionais Padrão
<b>PPA</b>	Plano Plurianual
<b>PPRA</b>	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
<b>PSEG</b>	Programa SEBRAE de Excelência em Gestão
<b>PSIC</b>	Política de Segurança da Informação e Comunicação
<b>PSPE</b>	Prêmio SEBRAE Prefeito Empreendedor
<b>RAE</b>	Reunião de Análise da Estratégia
<b>RAO</b>	Reunião de Acompanhamento Operacional
<b>RAT</b>	Reunião de Acompanhamento Tático
<b>REDESIM</b>	Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios
<b>SAS</b>	Sistema de Atendimento SEBRAE
<b>SEBRAE/NA</b>	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
<b>SEBRAE/RR</b>	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Roraima
<b>SEBRAEPREV</b>	SEBRAE Previdência
<b>SEED</b>	Secretaria Estadual de Educação e Desportos de Roraima
<b>SEFAZ</b>	Secretaria de Estado da Fazenda de Roraima
<b>SENAC</b>	Serviço Nacional de Aprendizagem Comércio
<b>SENAR</b>	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
<b>SEPF</b>	Secretaria Municipal de Economia, Planejamento e Finanças
<b>SEPLAN</b>	Secretaria de Estado de Planejamento e Desenvolvimento

<b>SESAU</b>	Secretaria de Estado da Saúde de Roraima
<b>SESCON/RR</b>	Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas do Estado de Roraima
<b>SESI</b>	Serviço Social da Indústria
<b>SGA</b>	Sistema de Gestão Ambiental
<b>SGC</b>	Sistema de Gestão de Credenciados
<b>SGE</b>	Sistema de Gestão Estratégica
<b>SGM</b>	Sistema de Gestão de Metas
<b>SGP</b>	Sistema de Gestão de Pessoas
<b>SGUS</b>	Sistema e Gerenciamento de Usuários
<b>SIACWEB</b>	Sistema de Atendimento ao Cliente
<b>SIF</b>	Selo de Inspeção Federal
<b>SINAPI</b>	Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices da Construção Civil
<b>SIPAT</b>	Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho
<b>SME</b>	Sistema de Monitoramento Estratégico
<b>SMGA</b>	Secretaria Municipal de Gestão Ambiental e Assuntos Indígena
<b>SUBCGREDESIM</b>	Subcomitê para Gestão da Rede Nacional para Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios
<b>TCE/RR</b>	Tribunal de Contas do Estado de Roraima
<b>TCU</b>	Tribunal de Contas da União
<b>UAF</b>	Unidade de Administração e Finanças
<b>UAGRO</b>	Unidade de Atendimento Setorial Agronegócios
<b>UASC</b>	Unidade de Atendimento Setorial Comércio
<b>UASI</b>	Unidade de Atendimento Setorial Serviço e Indústria
<b>UAUDIN</b>	Unidade de Auditoria Interna
<b>UCE</b>	Unidade de Capacitação Empresarial e Cultura Empreendedora
<b>UCPL</b>	Unidade de Comissão Permanente de Licitação
<b>UCRF</b>	Unidade de Captação de Recursos Financeiros
<b>UCSEBRAE</b>	Universidade Corporativa do SEBRAE
<b>UERR</b>	Universidade Estadual de Roraima
<b>UFRR</b>	Universidade Federal de Roraima
<b>UGE</b>	Unidade de Gestão Estratégica
<b>UGOC</b>	Unidade de Gestão Orçamentária, Controle e Contabilidade
<b>UGP</b>	Unidade de Gestão de Pessoas
<b>UMC</b>	Unidade de Marketing e Comunicação
<b>UNIRENDA</b>	Cooperativa dos Amigos Catadores e Recicladores de Resíduos Sólidos do Estado de Roraima
<b>UPPDT</b>	Unidade de Políticas Públicas e de Desenvolvimento Territorial
<b>UTGAI</b>	Unidade Técnica Geral de Atendimento Individual e Internacional
<b>UTIC</b>	Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação
<b>VISA/BV</b>	Vigilância Sanitária Municipal
<b>VISARR</b>	Vigilância Sanitária do Estado de Roraima

## Lista de Quadros, Gráficos e Figuras

Quadro	Nome	Página
01	Identificação do SEBRAE/RR	016
02	Macroprocessos Finalísticos	019
03	Objetivos Estratégicos Locais	026
04	Prioridades Locais	027
05	Macroprocesso Local	028
06	Demonstrativo Balanço Orçamentário - SEBRAE/RR - R\$ mil	030
07	Resumo dos instrumentos celebrados e dos montantes transferidos nos últimos três exercícios	033
08	Resumo da prestação de contas sobre transferências concedidas pela UJ nas modalidades de convênio, contratos de repasse e instrumentos congêneres	033
09	Situação da análise das contas prestadas no exercício de referência do relatório de gestão	033
10	Perfil dos atrasos na análise das contas prestadas por recebedores de recursos	034
11	Receita - Comparação entre os dois últimos exercícios	034
12	Despesa - Comparação entre os dois últimos exercícios	035
13	Informações de Limites Orçamentários	037
14	Segmentação de Clientes	037
15	Metas de Atendimento	038
16	Metas Mobilizadoras	039
17	Programas Nacionais	039
18	Projetos de Agronegócio	042
19	Projetos de Comércio	050
20	Projetos da Indústria	058
21	Projetos de Serviços	060
22	Projetos Territoriais	065
23	Projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços	074
24	Projetos de Articulação Institucional	077
25	Projetos de Gestão Operacional	081
26	Projetos de Construção e Reformas	088
27	Atividade de Gestão Operacional	089
28	Atividade de Suporte a Negócio	100
29	Indicadores Institucionais e de Desempenho	102
30	Dirigentes e Membros dos Conselhos Deliberativo Estadual e Conselho Fiscal	107
31	Avaliação do Controle Interno	110
32	Demonstrativo Sintético da Remuneração de Membros da Diretoria	112
33	Pesquisa de Imagem	116
34	Disponibilidades (R\$ mil)	118
35	Ativo Circulante (R\$ mil)	118
36	Ativo não Circulante (R\$ mil)	119
37	Passivo Circulante (R\$ mil)	119
38	Passivo não Circulante (R\$ mil)	119
39	Taxas de Depreciação	120
40	Composição da Força de Trabalho	122
41	Custos com manutenção de Recursos Humanos	122
42	Distribuição da Lotação Efetiva	122
43	Força de Trabalho	123
44	Detalhamento da Estrutura de Cargos em Comissão e Funções Gratificadas	123
45	Estrutura de Cargos	124
46	Perfil de Escolaridade	124
47	Perfil de Idade	124
48	Afastamentos Superiores a 15 dias em 2016	124
49	Índice de Turnover	125
50	Demonstrativo das Despesas com Pessoal	127
51	Relação de Veículos Próprios	129
52	Sistemas de Tecnologia da Informação e Comunicação	130

53	Composição da Força de Trabalho da UTIC	131
54	Valores por Modalidade	134
55	Leilão	134
56	Economicidade	134
57	Determinações e Recomendações do TCU	136
58	Composição das Unidades Organizacionais	138
59	Descriutivo dos Processos Licitatórios	168
<b>Figura</b>	<b>Nome</b>	<b>Página</b>
01	Organograma do SEBRAE/RR	018
02	Proposta da Cadeia de Valor - Processos	020
03	Mapa do Perfil do Negócio	021
04	Mapa Estratégico do SEBRAE/RR	024
05	Comparativo e Evolutivo PSEG – SEBRAE/RR	086

## **Lista de Anexos e Apêndices**

<b>Anexo</b>	<b>Nome</b>	<b>Página</b>
01	Composição das Unidades Organizacionais	138
02	Demonstrações Contábeis e Parecer da Empresa de Auditoria	140
03	Relação de Processos Licitatórios do Exercício de 2016	168

## SUMÁRIO

1.	APRESENTAÇÃO.....	12
2.	VISÃO GERAL DA UNIDADE.....	16
2.1.	Finalidade e Competências .....	16
2.2.	Normas e Regulamento de Criação, Alteração e Funcionamento da Unidade .....	17
2.3.	Ambiente de Atuação .....	18
2.4.	Organograma .....	18
2.5.	Macroprocessos Finalísticos .....	19
3.	PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E DE RESULTADOS .....	23
3.1.	Planejamento Organizacional .....	23
3.1.1.	Objetivos do Exercício .....	23
3.1.2.	Estágio de Implantação do Planejamento Estratégico .....	24
3.1.3.	Vinculação dos Planos da Unidade com as Competências Institucionais e Outros Planos	24
3.2.	Formas e Instrumentos de Monitoramento da Execução e Resultados dos Planos .....	29
3.3.	Desempenho Orçamentário .....	29
3.3.1.	Fatores Intervenientes no Desempenho Orçamentário .....	32
3.3.2.	Execução Descentralizada com Transferência de Recursos .....	32
3.3.3.	Informações sobre a Realização das Receitas .....	34
3.3.4.	Informações sobre a Execução das Despesas .....	35
3.4.	Desempenho Operacional .....	37
3.4.1.	Metas Mobilizadoras .....	39
3.4.2.	Programas Nacionais .....	39
3.4.3.	Carteira de Projetos .....	42
3.5.	Apresentação e Análise de Indicadores de Desempenho .....	102
4.	GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCO E CONTROLES INTERNOS .....	105
4.1.	Descrição das Estruturas de Governança.....	105
4.2.	Informações sobre Dirigentes e Colegiados .....	106
4.3.	Atuação da Unidade de Auditoria Interna .....	108
4.4.	Atividade de Correção e Apuração de Ilícitos Administrativos .....	109
4.5.	Gestão de Riscos e Controles Internos .....	109
4.5.1.	Gestão de Riscos.....	109
4.5.2.	Controles Internos.....	110
4.6.	Política de Remuneração dos Administradores e Membros de Colegiados .....	112
4.7.	Informações sobre a Empresa de Auditoria Independente Contratada.....	113
5.	RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE .....	115
5.1.	Canais de Acesso ao Cidadão .....	115
5.2.	Mecanismos de Transparência das Informações Relevantes sobre a Atuação da Unidade	116
5.3.	Pesquisas Junto à Sociedade .....	116
6.	DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS .....	118
6.1.	Desempenho Financeiro no Exercício .....	118
6.1.1.	Análise dos Recursos Disponíveis, Realizáveis e Exigíveis .....	118
6.1.2.	Gestão dos Fundos Exclusivos .....	119
6.2.	Tratamento Contábil da Depreciação, da Amortização e da Exaustão de Itens do Patrimônio e Avaliação e Mensuração de Ativos e Passivos.....	120
6.3.	Sistemática de Apuração de Custos no Âmbito da Unidade .....	120

6.4.	Demonstrações Contábeis Exigidas e Notas Explicativas.....	120
7.	ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO .....	122
7.1.	Gestão de Pessoas.....	122
7.1.1.	Estrutura de Pessoal da Unidade .....	122
7.1.2.	Demonstrativo das Despesas com Pessoal .....	127
7.1.3.	Gestão de Riscos Relacionados ao Pessoal .....	128
7.2.	Gestão do Patrimônio e Infraestrutura.....	128
7.2.1.	Gestão do Patrimônio Imobiliário .....	128
7.2.2.	Informações Sobre Imóveis Locados de Terceiros.....	128
7.2.3.	Veículos Próprios ou Locados de Terceiros .....	129
7.3.	Gestão da Tecnologia da Informação .....	129
7.3.1.	Principais Sistemas de Informações .....	130
7.4.	Gestão Ambiental e Sustentabilidade .....	132
7.4.1.	Adoção de Critérios de Sustentabilidade Ambiental na Aquisição de Bens e na Contratação de Serviços Ou Obras.....	133
7.5.	Universidade Corporativa SEBRAE .....	133
7.6.	Programa SEBRAE de Excelência na Gestão - PSEG .....	134
7.7.	Licitações e Contratos .....	134
7.7.1.	Relação de Processos Licitatórios .....	134
8.	CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE .....	136
8.1.	Tratamento de Determinações e Recomendações do TCU .....	136
8.2.	Tratamento de Recomendações do Órgão de Controle Interno.....	136
8.3.	Medidas Administrativas para Apuração de Responsabilidade por dano ao Erário.	136
9.	ANEXOS E APÊNDICES.....	138

1 :  
00

# APRESENTAÇÃO



## 1. APRESENTAÇÃO

O presente relatório de gestão contempla as atividades desenvolvidas pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Roraima - SEBRAE/RR, durante o exercício de 2016, relatando de forma objetiva as principais conquistas da Instituição. Buscou-se evidenciar de forma sucinta as principais atividades de gestão, as realizações e resultados, bem como as dificuldades encontradas e superadas durante o exercício. O respectivo documento foi elaborado de acordo com as disposições da IN TCU nº 63/2010, da DN TCU nº 154/2016, da Portaria TCU n.º 59/2016 e pelo sistema E-Contas, em detrimento ao artigo 70 da Constituição Federal.

Destacamos que as informações sobre a gestão correspondentes ao exercício de 2016, foram estruturadas em tópicos, atendendo a estrutura definida, visando proporcionar ao leitor facilidade na localização e identificação dos conteúdos.

O ano apresentou um cenário econômico nacional com alto índice de desemprego, taxas de juros elevadas, queda do poder aquisitivo das classes “B”, “C” e “D”, entre outros indicadores da recessão econômica no país. Desta forma, o SEBRAE/RR realizou as ações do seu plano de trabalho, com certo grau de dificuldade em virtude desse cenário em que o país está inserido e em consequência da postura mais conservadora que os empresários adotaram, fato que impactou diretamente na adesão de clientes aos novos projetos de atendimento e nas realizações.

Entretanto, vale ressaltar que com criatividade e alternativas inovadoras foi possível para a Instituição implantar medidas de gestão que tiveram como objetivo a melhoria da oferta de cursos, seminários, palestras, orientações técnicas, consultorias, missões e caravanas, que são atendimentos em áreas essenciais para o desenvolvimento dos pequenos negócios, com foco em inovação e tecnologia, sustentabilidade, finanças, gestão de pessoas, marketing, mercado, empreendedorismo e gestão empresarial.

Como ênfase das ações realizadas neste ano, pode-se destacar a 8ª Semana do Microempreendedor Individual, que teve como foco principal a orientação desse público em torno de assuntos importantes para a sustentabilidade do seu negócio como a legislação tributária e o gerenciamento do seu pequeno negócio. Para a realização deste evento, além dos pontos de atendimento do SEBRAE/RR, foram instaladas tendas com salas de capacitação e atendimento visando ampliar o acesso dos pequenos negócios e empreendedores.

A Semana foi realizada com o apoio de parceiros institucionais como: Governo do Estado de RR por meio da Secretaria Estadual da Fazenda, Corpo de Bombeiros e Agência de Desenvolvimento – Desenvolve; Prefeitura Municipal de Boa Vista com a Vigilância Sanitária, Secretaria de Meio Ambiente, e Secretaria de Finanças; Instituto Nacional do Seguro Social; Secretaria da Receita Federal do Brasil; Banco da Amazônia; Banco do Brasil; Caixa Econômica Federal; Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social e prefeituras dos municípios de Caracaraí, Bonfim, Caroebe, Normandia e Rorainópolis.

Outra ação que contribuiu com o alcance dos resultados institucionais foi o “SEBRAE em Ação” cujo o objetivo é promover a prestação de atendimento descentralizado e presencial aos pequenos negócios, empreendedores e potenciais empreendedores, levando informações, orientações e consultorias acerca de temas que envolvem Empreendedorismo, Planejamento, Organização, Finanças, Inovação e Legislação. Esta ação foi realizada em bairros e municípios da capital.

A cultura de Roraima também teve destaque com o lançamento do Livro de Gastronomia “ Sabores de Roraima”, que foi o resultado do trabalho de pesquisa desenvolvido pelo SEBRAE/RR em eventos como o Festival Gastronômico e a Semana Roraimense de Gastronomia. Além de receitas que retratam os principais hábitos alimentares locais, a publicação contém informações sobre as características naturais do Estado, destacando suas belezas únicas, e também uma lista de ingredientes típicos de Roraima.

No que tange a política de criação de ambiente legal para os pequenos negócios foi realizada a IX Edição do Prêmio SEBRAE Prefeito Empreendedor - PSPE, onde na etapa estadual, houve o reconhecimento e premiação de 04 projetos, tendo como vencedoras as Prefeituras de Rorainópolis, Amajarí e Boa Vista. E em âmbito nacional o município de Boa Vista levou a premiação na categoria melhor projeto da Região Norte, com o projeto “Eu Amo Boa Vista - Cidade Empreendedora”.

Em se tratando de implementação da Lei Geral, esta foi realizada no município de Iracema de modo a promover um ambiente favorável, que garante os direitos de participação de forma diferenciada dos pequenos negócios, nos processos de compras governamentais daquele município. Ocorreu ainda, a Institucionalização dos municípios de Boa Vista e Mucajá, com 100% das Políticas de Desenvolvimento Implantadas nos 4 eixos (Atores de Desenvolvimento, Compras Públicas, RedeSimples, Sala do Empreendedor) do indicador, conforme o Sistema de Monitoramento da Lei Geral.

Em relação a adesão dos empresários aos projetos, o que culminou com uma execução a menor no atendimento por meio de consultorias e consequentemente impactou a execução financeira da Instituição, vale citar que foram implantadas medidas necessárias ao atendimento da demanda dos clientes, tais como: o ajuste na política de vendas dos produtos e serviços; novas formas de pagamento; a sensibilização dos colaboradores para a prospecção de clientes em forma de mutirão; e a redução de percentuais de contrapartida financeira dos clientes em algumas modalidades de produtos e serviços.

Visando atender a sua missão e contribuir de forma efetiva para os pequenos negócios do Estado, o SEBRAE/RR não mediu esforços e procurou inovar com a apresentação de soluções e ferramentas que contribuíssem para a melhoria do cenário empresarial e empreendedor de Roraima. Além da busca pela excelência na sua gestão, que por meio do Programa SEBRAE de Excelência em Gestão – PSEG, alcançou uma evolução no nível de gestão da Instituição para a faixa 5, com 507,25, obtendo o sétimo lugar em nível nacional.

As palestras magnas apresentaram um show de empreendedorismo, que possibilitaram a sensibilização dos participantes para experiências vividas pelo maestro e pianista João Carlos Martins na busca constante pela superação, que apresentou “A Música Venceu” e pelo crescimento profissional com renomado jogador de vôlei Gilberto Amaury Godoy Filho - Giba, com a palestra “Conheça a Trajetória de um Grande Campeão” que trouxeram diversas experiências pessoais e profissionais que instigaram o público participante a terem uma nova percepção sobre o processo motivacional, trabalho em equipe e liderança.

Com o objetivo de atender os potenciais empreendedores, o SEBRAE/RR em parceria com as Prefeituras Municipais de Boa Vista, Cantá e Normandia realizaram por meio do Programa de Educação Empreendedora o atendimento de alunos do 1º ao 5º ano, com a metodologia de Jovens Empreendedores Primeiros Passos – JEPP. Bem como, a ação do Despertar que foi realizada em parceria com a Secretaria Estadual de Educação e Desportos de Roraima - SEED, Centro de Educação



Integrada Colméia, Claretiano Colégio de Boa Vista, Colégio Nossa Senhora de Sion, e Instituto Batista de Roraima, totalizando 30 professores e 350 alunos.

O quadro de colaboradores por tempo determinado foi ampliado com a contratação de 06 trainees como reforço as áreas administrativas e técnicas da Instituição. Há cinco anos consecutivos o SEBRAE/RR, vem atuando fortemente no desenvolvimento de seus profissionais, por meio da ascensão de carreira, de 23 empregados de carreira.

Visando a ampliação do conhecimento do seu corpo funcional, o SEBRAE/RR disponibilizou o desenvolvimento por meio de especialização em Gestão de Projetos, formação de mais 02 especialistas em Pequenos Negócios em parceria com o SEBRAE/NA, além de capacitações por meio da Universidade Corporativa SEBRAE – UCSEBRAE.

O ano de 2016 foi marcado por um cenário de instabilidade política e econômica que atingiu todos os setores da sociedade. Desta forma, para atender a demanda dos clientes, foram realizadas diversas parcerias que agregaram na realização dos atendimentos e eventos, reduzindo custos ao público dos projetos e contribuindo para melhoria do ambiente onde os pequenos negócios estão inseridos. Estas ações possibilitaram o alcance e superação da maioria das metas de atendimento, resultados institucionais e de desempenho, bem como as metas mobilizadoras.

O balanço orçamentário apresentou um superávit anual decorrente dos rendimentos de aplicação financeira, em virtude de não ter ocorrido o resgate total dos recursos previsto no projeto de construção e reformas devido a mudança na estratégia, ocorrendo assim a manutenção das aplicações financeiras em fundos de longo prazo. As despesas finalizaram com um percentual de execução de 89,1% e a execução orçamentária das receitas com um percentual de 100,8%.

Os limites orçamentários apresentaram resultados satisfatórios, ficando apenas o limite de Tecnologia da Informação e Comunicação abaixo do previsto, em virtude das dificuldades na aquisição de equipamentos de informática, renovação das licenças de e-mail e garantias de storage, por conta das incertezas do cenário nacional, variação do dólar e identificação de fornecedores, mesmo diante da realização de pregões eletrônicos. Porém, as aquisições foram concluídas no quarto trimestre onde ocorreu uma economicidade de recursos, tornando assim o processo de aquisição positiva.

200

# VISÃO GERAL DA UNIDADE

## 2. VISÃO GERAL DA UNIDADE

### Quadro 01 – Identificação do SEBRAE/RR

Identificação da Unidade Jurisdicionada	
Denominação completa: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Roraima	
Denominação abreviada: SEBRAE/RR	
Vinculação Ministerial: Gabinete da Presidência da República	
CNPJ: 04.685.236/0001-60	
Situação: ativa	
Natureza Jurídica: Serviço Social Autônomo	
Principal Atividade: Entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de serviço social autônomo.	Código CNAE: 7020-4/00
Telefones/Fax de contato: (95) 2121-8001 / (95) 2121-8003	
Endereço Eletrônico: ouvidoria@sebrae.com.br	
Página na Internet: www.sebrae.com.br/uf/roraima	
Endereço Postal: Av. Major Williams 680, São Pedro – Boa Vista/ RR	
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	
Resolução CDN nº 255/2014 – Estatuto Social	
Resolução CDE nº 173/2015 – Regimento Interno	

### 2.1.Finalidade e Competências

Por definição estatutária considera-se o Sistema SEBRAE, como um sistema composto por uma unidade nacional coordenadora - SEBRAE/NA - e por unidades operacionais vinculadas, localizadas em cada um dos Estados da Federação e no Distrito Federal.

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Roraima – SEBRAE/RR é uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída sob a forma do serviço social autônomo, regulamentada por Estatuto, com sede no Estado de Roraima.

O SEBRAE/RR atua no cenário estadual com a missão de “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer



a economia do Estado de Roraima”, visando contribuir com o desenvolvimento dos pequenos negócios dos setores da indústria, comércio, serviços e agronegócio. As ações estão voltadas para o público alvo do Sistema SEBRAE, conforme as Diretrizes estabelecidas pelo SEBRAE/NA e o Direcionamento Estratégico do Sistema.

Os caminhos estratégicos escolhidos pelo SEBRAE/RR para alcançar seus resultados, foram representados por objetivos estratégicos voltados a processos e recursos, tais como: 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 Cultura Empreendedora; Prover Conhecimento sobre e para os Pequenos Negócios; Articular, Reconhecer e Fortalecer a Rede de Parceiros Estratégicos; e Assegurar a Efetividade e a Transparência na Aplicação de Recursos e na Comunicação de Resultados, que são as estratégias com orientação para processos.

Para potencializar os recursos foram eleitas as estratégias de: 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 o SEBRAE e o Atendimento dos Clientes; e Ter um Ambiente de Trabalho Sustentável com Qualidade de Vida.

O alcance dos resultados institucionais estabelecidos pelo SEBRAE/RR está condicionado ao provimento adequado de recursos financeiros e de pessoal. Os recursos financeiros já são os estabelecidos pela legislação vigente, e os recursos humanos assumem um papel essencial nos resultados esperados pela Sociedade.

Como uma organização que presta serviço e oferece conhecimento, o SEBRAE/RR reconhece a importância dos seus colaboradores e por isso desenvolveu um Sistema de Gestão de Pessoas que tem como um dos seus objetivos principais estabelecer quais são as competências essenciais que os empregados devem desenvolver para dar suporte a atuação estratégica da Instituição.

## **2.2. Normas e Regulamento de Criação, Alteração e Funcionamento da Unidade**

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Roraima é uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de serviço social autônomo, regulada por estatuto social denominado SEBRAE/RR. Faz parte do Sistema SEBRAE, criado pela Lei n.º 8.029 de 12/04/1990, alterada pela Lei n.º 8.154 de 28/12/1990 e regulamentada pelo Decreto n.º 99.570 de 09/10/1991.

No ano de 1991 ocorreu a inclusão do SEBRAE/RR por meio de estatuto, como uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de serviço social autônomo, integrante e vinculada ao Sistema SEBRAE, criada para dar apoio aos pequenos negócios por meio de eixos principais como o empreendedorismo, gestão, inovação, competitividade e a sustentabilidade dos empreendimentos do Estado de Roraima.

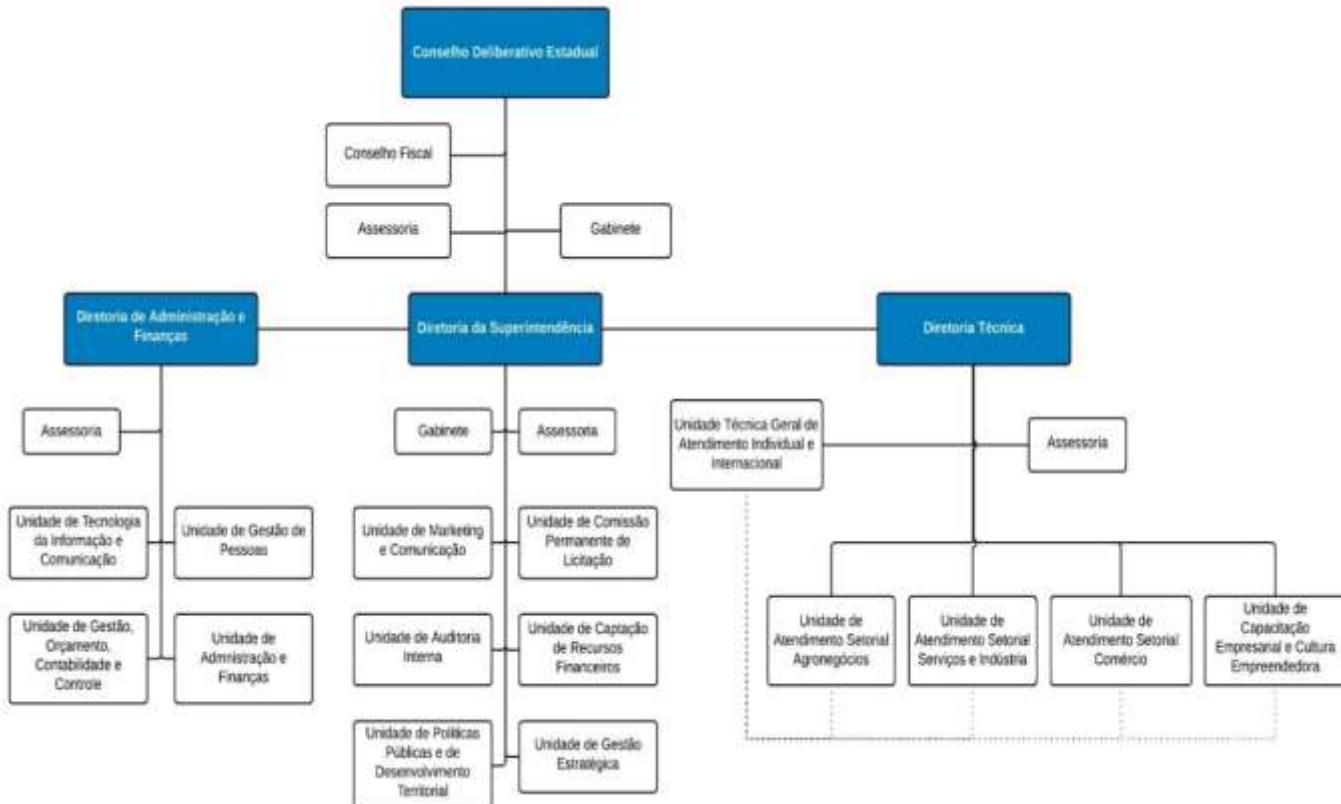
## 2.3. Ambiente de Atuação

Com base no Estatuto Social da Instituição, na missão do Sistema SEBRAE, no Direcionamento Estratégico 2022 e nas Diretrizes Nacionais estabelecidas para o Plano 2016, o SEBRAE/RR realizou as ações, que estiveram voltadas para o atendimento de seu público alvo: Microempreendedor Individual; Microempresa; Empresas de Pequeno Porte; Produtor Rural com Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas – CNPJ, Declaração de Aptidão ao Pronaf – DAP ou inscrição nos órgãos reguladores estaduais e/ou municipais, e Pescadores que possuam registro próprio; Potenciais Empresários classificados com negócio ou sem negócio próprio e Potenciais Empreendedores.

Na elaboração do Planejamento para o ano de 2016 foram realizados levantamentos a partir de reuniões com o público alvo, parceiros e conselheiros e análises de pesquisas nacionais e de dados econômicos locais, que resultaram em um conjunto de projetos e atividades que foram responsáveis pelo alcance dos objetivos estratégicos e as prioridades definidas, devidamente alinhadas com as estratégias do Sistema SEBRAE.

## 2.4. Organograma

**Figura 01 – Organograma do SEBRAE/RR**



Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas – UGP – Resolução CDE nº 173/15

A estrutura do SEBRAE/RR está dividida em Unidades, Assessorias e Chefias de Gabinete, com Unidades de Atendimento, de Conhecimento, de Articulação Institucional e de Suporte e Gestão. A atuação dessas Unidades junto aos pequenos negócios está em consonância com o Direcionamento

Estratégico do Sistema SEBRAE, demonstrando suas atribuições por meio da missão estabelecida para cada uma. Consta como anexo I a Composição das Unidades Organizacionais do SEBRAE/RR.

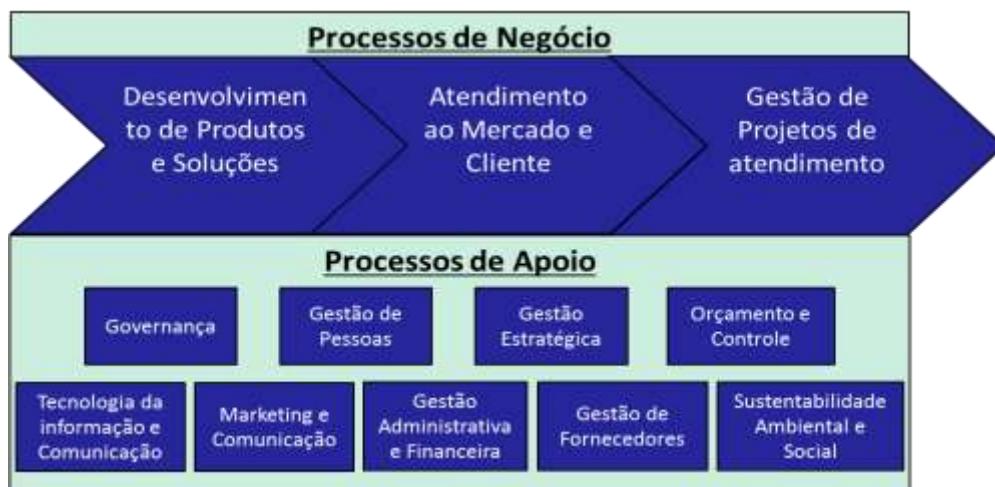
## 2.5. Macroprocessos Finalísticos

**Quadro 02 – Macroprocessos Finalísticos**

Macroprocessos	Descrição	Produtos e Serviços	Principais Clientes	Subunidades Responsáveis
Desenvolvimento de Produtos e Soluções	Desenvolver soluções inovadoras e diferenciadas de acordo com as expectativas e necessidades apresentadas pelos clientes e parceiros do SEBRAE.	Identificação das Necessidades de Clientes; Gestão de Desenvolvimento e Repasse de Soluções.	Pequena empresa Microempresa Empreendedor Individual Produtor Rural Potencial Empresário Potencial Empreendedor	UASC/UASI/UCE/ UAGRO/ UTGAI/UPPDDT/ UCRF/UMC/UGE
Atendimento ao Mercado e Cliente	Fornecer produtos, serviço e soluções, mantendo o adequado acompanhamento dos processos de distribuição, bem como a administração das carteiras e cientes e pós-vendas.	Relacionamento com o cliente (Cadastro); Projetos de Atendimento.	Pequena empresa Microempresa Empreendedor Individual Produtor Rural Potencial Empresário Potencial Empreendedor	UASC/UASI/ UCE/UAGRO/ UTGAI
Gestão de Projetos de Atendimento	Realizar a gestão de programas e projetos do SEBRAE/RR por meio da elaboração, manutenção, disseminação, melhoria contínua e garantia da aplicação da metodologia GEOR.	Estabelecimento de Parcerias; Execução e Gestão de Projetos.	Pequena empresa Microempresa Empreendedor Individual Produtor Rural Potencial Empresário Potencial Empreendedor	UASC/UASI/UCE/ UAGRO/ UTGAI/UPPDT/ UCRF

**Fonte:** Projeto SEBRAE de Excelência em Gestão – PSEG.

**Figura 02 - Proposta da Cadeia de Valor - Processos**



**Fonte:** Projeto SEBRAE de Excelência em Gestão – PSEG.

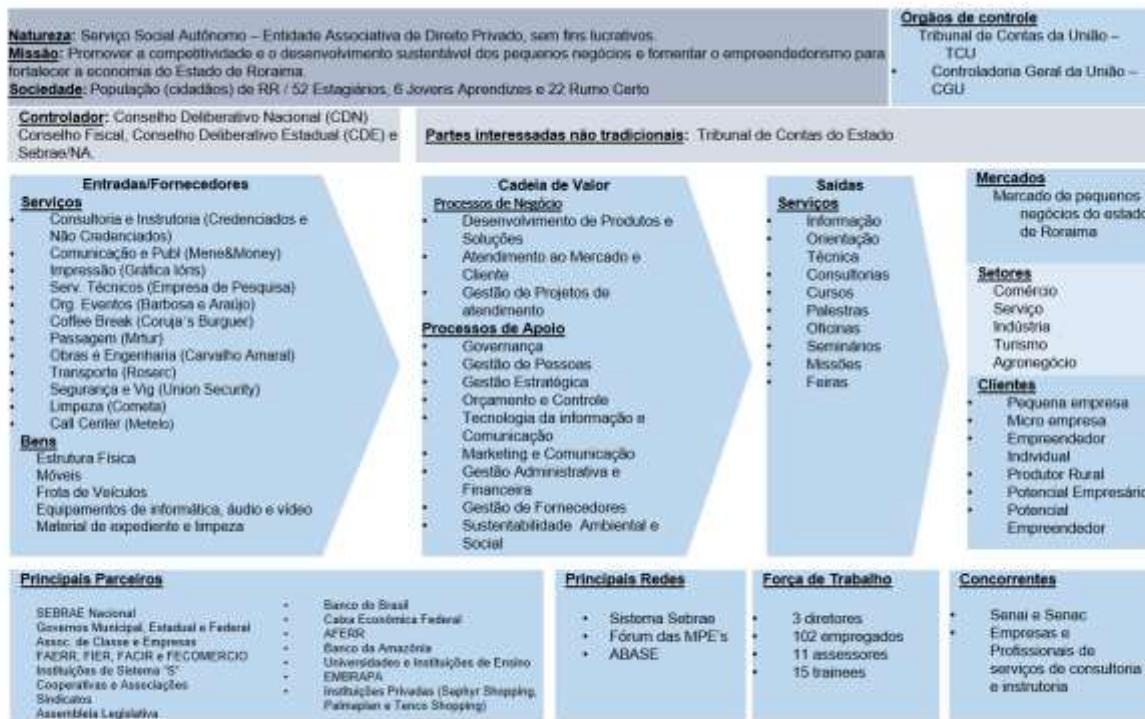
A cadeia de valor do SEBRAE/RR está representada a seguir, onde os processos principais do negócio e de apoio são projetados com emprego da metodologia GEOR, fluxogramas, definição de responsabilidades e indicadores de eficácia para atendimento de necessidades das partes interessadas.

O SEBRAE/RR realizou um trabalho de sistematização dos seus processos, por meio do Comitê de Excelência e da estrutura Gerencial, com o acompanhamento das práticas e a identificação da evolução periódica dos indicadores dos principais processos, assim como a estruturação de propostas para o aperfeiçoamento mediante as novas necessidades identificadas com a reestruturação do mercado.

Considerando ainda a contratação de consultoria especializada, de acordo com as prerrogativas do Programa SEBRAE de Excelência em Gestão - PSEG, que resultou na adequação constante das práticas de gestão desenvolvidas pela Instituição, o Mapa do Negócio e a definição de Processos de Negócio e Apoio.

No Mapa do Perfil do Negócio apresentado a seguir, encontra-se o detalhamento das parcerias Institucionais, insumos, fornecedores, principais redes, concorrentes, mercado e setores atendidos, dentre outros.

**Figura 03 – Mapa do Perfil do Negócio**



Fonte: Projeto SEBRAE de Excelência em Gestão – PSEG.

Constam como clientes dos Processos da Cadeia de Valor do SEBRAE/RR, Empresas de Pequeno Porte, Microempresas, Microempreendedores Individuais, Produtores Rurais, Potenciais Empresários e Potenciais Empreendedores.

Os atendimentos são realizados pelos Produtos e Serviços do SEBRAE/RR por meio de Informações, Orientações Técnicas, Consultorias, Cursos, Palestras, Oficinas, Seminários, Acesso a Serviços Financeiros (FAMPE, SGC), Rodadas de Negócios, Missões e Caravanas, e Feiras. Os macroprocessos foram denominados Processos de Negócios e de Apoio e estão em fase de implantação em todas as Unidades.

3.:

PLANEJAMENTO  
ORGANIZACIONAL  
E DE  
RESULTADOS

### **3. PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E DE RESULTADOS**

#### **3.1. Planejamento Organizacional**

O Planejamento Estratégico do SEBRAE/RR foi elaborado para o período 2016-2019, tendo como documento norteador o Direcionamento Estratégico 2022, as Diretrizes para a Elaboração do Plano Plurianual - PPA 2016-2019 e Orçamento de 2016 do Sistema SEBRAE, aprovados pelo Conselho Deliberativo Nacional - CDN.

A elaboração do plano de trabalho teve como ponto de partida eventos de Planejamento Estratégico, que contaram com a participação de representantes do CDE, Diretoria Executiva - DIREX, gerentes, assessores e gestores de projetos e atividades, tendo como objetivos a identificação do cenário de atuação, a validação e/ou revisão da missão, visão, valores, objetivos estratégicos, prioridades locais e abrangência territorial para o desenvolvimento das ações, construindo assim a estratégia da Instituição no período estabelecido para o PPA.

Para condução e orientação dessa oficina foram realizados levantamentos de estudos de tendências, disponibilizados pelo SEBRAE/NA e por Instituições locais, com o objetivo de desenhar cenários possíveis com perspectivas políticas, econômicas, ambientais e sociais que serviram de subsídio para a tomada de decisões estratégicas do PPA.

Outros pontos apresentados e que são considerados durante todo o processo de elaboração do PPA, são os riscos estratégicos mapeados para o Sistema SEBRAE. A saber: Imagem; Macroeconômico; Ambiente Legal; Recursos Humanos; Regulatório; Tecnológico; Atitude Inovadora; Comportamento Sustentável; Estratégia de Negócios; e Gestão da Informação e Conhecimento.

Como principais resultados desta etapa do planejamento estratégico foram identificados às necessidades e expectativas de partes interessadas, que foram levantadas junto a clientes, parceiros, representantes do CDE e Conselho Fiscal, bem como junto ao corpo funcional. Além da otimização de recursos financeiros e humanos por meio das rodadas de negócios entre programas e projetos, rodadas técnicas e administrativas, visando uma atuação conjunta das áreas.

A proposta elaborada para o Planejamento 2016-2019 do SEBRAE/RR atendeu ainda, as etapas de validação pela Diretoria Local e Nacional e aprovação dos Conselhos Deliberativos em nível Estadual e Nacional.

##### **3.1.1. Objetivos do Exercício**

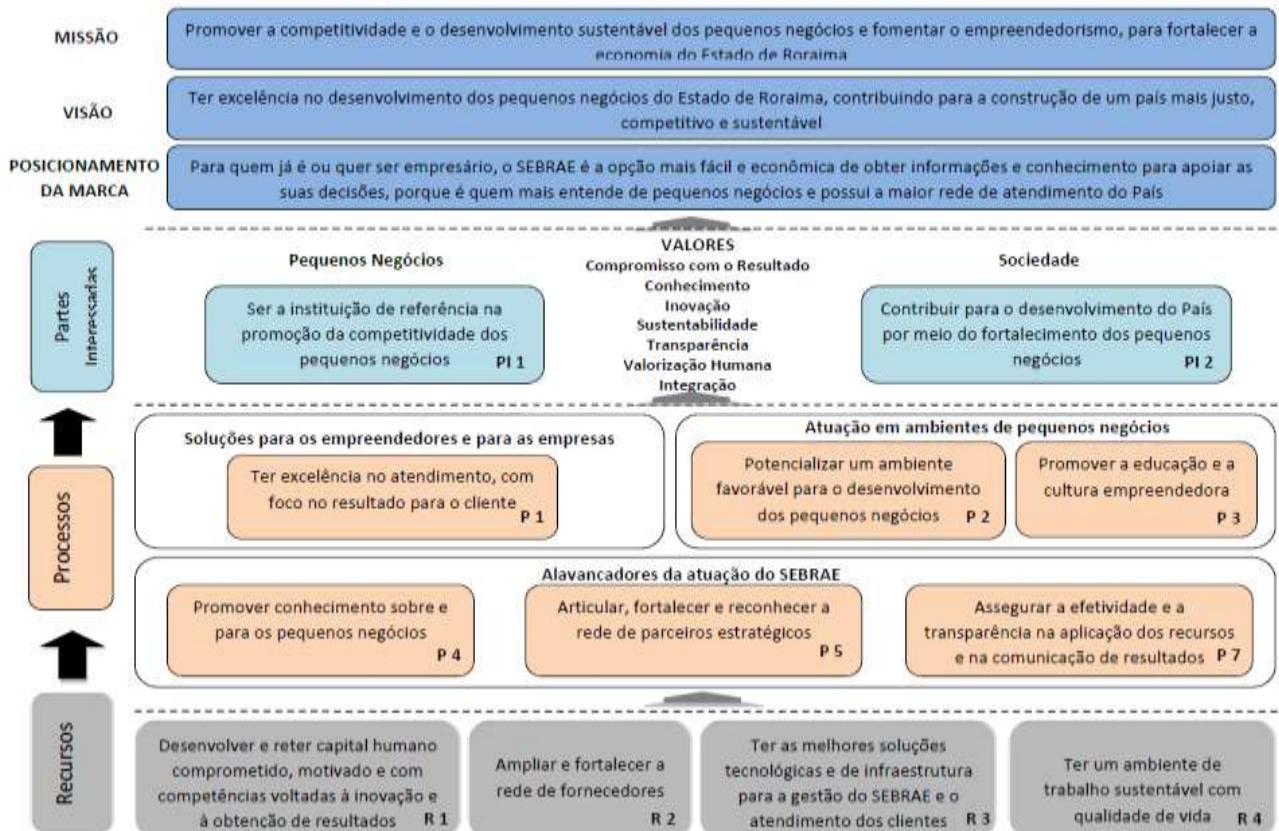
O Mapa Estratégico do SEBRAE/RR está em total consonância com o Mapa Estratégico do Sistema SEBRAE e com o Direcionamento Estratégico 2022, sendo realizadas pequenas adequações para atender as peculiaridades locais, representando as estratégias da Instituição para o ano de 2016.

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.

No mapa constam a missão, visão e valores do SEBRAE/RR, que norteiam os objetivos estratégicos organizados em três perspectivas – Partes Interessadas, Processos e Recursos – além do posicionamento da marca, que orienta as estratégias de comunicação, conforme Mapa a seguir:

**Figura 04 – Mapa Estratégico do SEBRAE/RR**

### Mapa Estratégico do SEBRAE Roraima



Fonte: Unidade de Gestão Estratégica – UGE

### 3.1.2. Estágio de Implantação do Planejamento Estratégico

O SEBRAE/RR trabalha com o planejamento estratégico, vinculado ao Direcionamento Estratégico e às Diretrizes de Elaboração do Plano Plurianual disponibilizadas pelo SEBRAE/NA para todo o Sistema. O Planejamento Estratégico foi elaborado contemplando o horizonte de 2016-2019 com a execução orçamentária para o ano de 2016.

### 3.1.3. Vinculação dos Planos da Unidade com as Competências Institucionais e Outros Planos

O Planejamento Estratégico do SEBRAE/RR foi elaborado para o período de 2016-2019, tendo como documento norteador o Direcionamento Estratégico do Sistema SEBRAE 2022, as Diretrizes para a Elaboração do Plano Plurianual - 2016-2019 e Orçamento 2016 do Sistema SEBRAE, aprovado pelo Conselho Deliberativo Nacional – CDN.



No Mapa Estratégico do SEBRAE/RR está o delineamento das macro estratégias de atuação da Unidade, onde consta em um único documento, a missão, visão, posicionamento da marca, as partes interessadas no negócio do Sistema SEBRAE, e como se pretende alcançar os objetivos instituídos, com o direcionamento para os processos identificados como prioritários e os recursos necessários para viabilizar o sucesso das ações da Instituição.

O direcionamento para os processos contempla Soluções para os empreendedores e para as empresas, Atuação para o ambiente e pequenos negócios e Alavancadores da atuação do SEBRAE. No contexto de recursos foi estabelecida como estratégia a atuação junto aos recursos humanos, recursos tecnológicos, ampliação e fortalecimento da rede de fornecedores e a infraestrutura física do SEBRAE/RR.

A partir do direcionamento das diretrizes passou-se a identificar os setores prioritários que devem e podem ser atendidos pela Instituição, momento onde foram delineadas as prioridades locais, na busca da identificação do público alvo, segmento e território de atuação.

Nesta etapa, foram construídos os planos operacionais das áreas, que se materializaram nos projetos e atividades. Os projetos possuem um público definido, com ações orientadas para resultados e indicadores específicos. Já as atividades são para custeio das ações de suporte deste SEBRAE. Essa explanação foi necessária para destacar a essência dessa metodologia, onde o principal objetivo da sua implantação é oportunizar o entendimento correto da estratégia dessa Unidade.

Outro fator que contribui diretamente para o alinhamento das estratégias em torno do alcance da missão institucional é o estabelecimento de competências essenciais para os colaboradores do Sistema SEBRAE, que ocorreu com a implantação do Sistema de Gestão de Pessoas – SGP, onde foram identificadas as competências que devem ser inerentes ao corpo funcional: Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das MPE; Promover o desenvolvimento da cultura empreendedora e fomentar o empreendedorismo; Promover a gestão de conhecimentos sobre as MPE e seu ambiente; Articular e formular soluções inovadoras para o desenvolvimento das MPE e Articular parcerias para a criação de ambiente institucional favorável às MPE.

A metodologia de Planejamento Estratégico, vinculada ao Sistema de Gestão de Pessoas, implementados pelo SEBRAE/NA é amplamente disseminada e adotada pelas Unidades Estaduais, na busca contínua pela excelência e principalmente para o alcance do objetivo maior que é apoiar os pequenos negócios.

Os objetivos estratégicos e as prioridades de atuação do SEBRAE/RR definidos no PPA 2016 – 2019 foram elaborados considerando o cenário local, suas peculiaridades e as potencialidades da economia. Foram utilizados como critérios de priorização o atendimento ao ambiente da empresa, o ambiente externo, o ambiente interno, além da análise da densidade empresarial, a capacidade de investimento do público alvo e as parcerias institucionais.

### 3.1.3.1. Objetivos Estratégicos Locais

**Quadro 03 - Objetivos Estratégicos Locais**

Estratégia - Objetivo Local	Previsto Original	Previsto Ajustado	Total Executado	% Executado Original	% Executado Ajustado	% Participação
Não Informado *	21.956.639	21.564.096	20.211.753	92,1%	93,7%	60,9%
Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores.	28.800	28.800	28.704	99,7%	99,7%	0,1%
Articular, fortalecer e reconhecer a rede de parceiros estratégicos.	15.000	15.000	13.795	92,0%	92,0%	0,0%
Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados.	175.956	176.196	121.819	69,2%	69,1%	0,4%
Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados.	116.400	126.413	120.826	103,8%	95,6%	0,4%
Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios.	357.360	562.413	542.187	151,7%	96,4%	1,6%
Promover a educação e a cultura empreendedora.	1.078.643	1.068.360	1.012.233	93,8%	94,7%	3,1%
Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios.	305.000	246.095	189.478	62,1%	77,0%	0,6%
Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do SEBRAE e para o atendimento dos clientes.	701.008	826.008	726.254	103,6%	87,9%	2,2%
Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.	7.048.582	9.944.668	7.847.492	111,3%	78,9%	23,6%
Ter um ambiente de trabalho sustentável com qualidade de vida.	16.600.000	11.441.656	2.368.963	14,3%	20,7%	7,1%
<b>TOTAL</b>	<b>48.383.388</b>	<b>45.999.705</b>	<b>33.183.505</b>	<b>68,6%</b>	<b>72,1%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico - SME

\*A estratégia indicada como “Não Informado”, correspondem às atividades que não tiveram objetivos definidos e estão vinculados aos macroprocessos, a exemplo cita-se: Custo Administrativo, Gestão da Administração Financeira, Gestão da Administração Patrimonial, Gestão da Auditoria Interna, Gestão da Diretoria Executiva, entre outros.

Nas análises dos objetivos estratégicos identificou-se que o resultado geral alcançado foi de 72,1%, ficando abaixo do planejado. A seguir serão relacionados os objetivos estratégicos e os projetos que impactaram diretamente a não obtenção do alcance dos resultados, e as justificativas de execução encontram-se descritas no item da Carteira de Projetos.

“Assegurar a Efetividade e a Transparência na Aplicação dos Recursos e na Comunicação de Resultados”, apresentou uma realização de 69,1%, em virtude da execução do Projeto PSEG RR - Fase I.

“Prover Conhecimento sobre e para os Pequenos Negócios” também esteve com o orçamento abaixo do esperado, com 77,0%, devido as ações do projeto Estruturante de Cosméticos de Base Florestal da Amazônia – Roraima, não terem alcançado a realização prevista.

“Ter Excelência no Atendimento com foco no Resultado para o Cliente” teve uma execução de 78,9%, referente a realização dos projetos APIS (Apicultura Integrada e Sustentável), Gestão em Drogarias – RR, Competitividade no Setor de Agronegócios, Competitividade no Setor da Indústria, Competitividade no Setor de Serviço, Competitividade no Setor do Comércio, Fortalecimento da Agroecologia, Atendimento Individual na Região Central de Roraima, Atendimento ao Comércio, Varejo de Autopeças, Beleza de Negócio, Startups em Roraima, Sustentabilidade e Inovação para Pequenos Negócios e Mais Clínicas.

“Ter um Ambiente de Trabalho Sustentável com Qualidade de Vida”, teve a execução de 20,7% devido as mudanças de estratégias para a aquisição de imóveis referente ao projeto da Construção da Nova Sede do SEBRAE/RR.

### 3.1.3.2. Prioridades Locais

**Quadro 04 – Prioridades Locais**

Estratégia Prioridade Local	Previsto Original	Previsto Ajustado	Total Executado	% Executado Original	% Executado Ajustado	% Participação
Não Informado*	41.421.755	37.517.442	26.413.958	63,8%	70,4%	79,6%
Atuar no fortalecimento da competitividade das ME e EPP do setor da Indústria, nos segmentos de alimentos e bebidas, construção civil, madeira e móveis, confecções e biocombustível, com foco em inovação, sustentabilidade e empreendedorismo nas Região.	640.509	996.814	497.844	77,7%	49,9%	1,5%
Dinamizar os sistemas de Tecnologia da Informação e Comunicação, com o objetivo de agilizar os proc. e melhorar o atendimento aos pequenos negócios.	701.008	826.008	726.254	103,6%	87,9%	2,2%
Intensificar o desenv.contínuo do corpo funcional, nas competências focadas no ambiente dos pequenos negócios e na obtenção de resultados, com vistas a retenção de talentos.	116.400	126.413	120.826	103,8%	95,6%	0,4%
Promover a competitividade e o fortalecimento dos MEI, ME e EPP do setor de comércio, nos segmentos de comércio varejista, material de construção e venda de peças, com foco em inovação, sustentab.e empreended., nas regiões Central e Sul.	1.698.383	1.772.201	1.512.296	89,0%	85,3%	4,6%
Promover a melhoria do atendimento junto aos MEI, ME e EPP, do setor de serviço, nos segmentos de gastronomia, educação, estética e beleza, <i>traide</i> turístico, automotivo e serviços relacion. a saúde, com foco em gestão, inovação, sustentabilidade.	880.793	1.471.045	987.089	112,1%	67,1%	3,0%
Promover e apoiar a disseminação da cultura empreendedora para os Pequenos Negócios do Estado de RR.	1.078.643	1.068.360	1.012.233	93,8%	94,7%	3,1%

Promover o fortalecimento dos Pequenos Negócios do setor de Agronegócios nos segmentos de apicultura, avicultura, piscicultura, bovinocultura, agroecologia, fruticultura e grãos, nas regiões Central, Centro-Sul e Sul.	1.845.897	2.153.474	1.848.617	100,1%	85,8%	5,6%
Sistematizar a gestão do conhecimento a fim de subsidiar a tomada de decisões na Instituição, com o objetivo de fortalecer os pequenos negócios.	0	67.948	64.389	0,0%	94,8%	0,2%
<b>TOTAL</b>	<b>48.383.388</b>	<b>45.999.705</b>	<b>33.183.505</b>	<b>68,6%</b>	<b>72,1%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico - SME

\*A estratégia indicada como “Não Informado”, correspondem a projetos que não tiveram prioridades definidas e/ou pelas características de atuação não foram vinculados, porém são essenciais para o alcance dos resultados e estão ligadas a objetivos estratégicos ou macroprocessos. Como exemplo, cito o Projeto de Apoio à implantação da REDESIMPLES no Estado de Roraima - Fase II, Atendimento Individual na Região Central de Roraima e Construção da Nova Sede do SEBRAE/RR.

Quanto as prioridades locais o resultado geral alcançado foi de 72,1%, onde observa-se que individualmente grande parte das prioridades apresentam execução superior a 85%, com exceção das prioridades a seguir relacionadas que impactaram diretamente a não obtenção do alcance dos resultados, e as justificativas de execução encontram-se descritas no item da Carteira de Projetos.

“Atuar no fortalecimento da competitividade das ME e EPP do setor da Indústria, nos segmentos de alimentos e bebidas, construção civil, madeira e móveis, confecções e biocombustível, com foco em inovação, sustentabilidade e empreendedorismo nas Regiões Central e Sul”, que alcançou a execução de 49,9%, devido a execução inferior do projeto Competitividade no Setor da Indústria.

“Promover a melhoria do atendimento junto aos MEI, ME e EPP, do setor de serviço, nos segmentos de gastronomia, educação, estética e beleza, trade turístico, automotivo e serviços relacionados a saúde, com foco em gestão, inovação, sustentabilidade, produtividade e qualidade nas regiões Central, Norte e Sul”, que alcançou durante o ano um percentual de realização de 67,1%, estando relacionada aos projetos Beleza de Negócio, Competitividade no Setor de Serviço e Gestão em Drogarias – RR.

### 3.1.3.3. Macroprocesso Local

**Quadro 05 - Macroprocesso Local**

Estratégia Macroprocesso Local	Previsto Original	Previsto Ajustado	Total Executado	% Executado Original	% Executado Ajustado
Gestão Administrativa e Financeira.	4.170.605,00	4.993.163,00	4.898.012,89	117,4	98,1
Gestão de Pessoas.	14.889.448,00	14.849.714,00	13.608.157,72	91,4	91,6
Gestão Estratégica.	26.619,00	30.619,00	29.859,00	112,2	97,5
Governança.	785.000,00	895.500,00	884.682,79	112,7	98,8
Marketing e Comunicação.	724.000,00	719.600,00	717.412,45	99,1	99,7
Orçamento e Controle	61.000,00	75.500,00	73.628,41	120,7	97,5
<b>TOTAL</b>	<b>20.656.672,00</b>	<b>21.564.096,00</b>	<b>20.211.753,12</b>	<b>97,8</b>	<b>93,7</b>

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica – UGE

### **3.2. Formas e Instrumentos de Monitoramento da Execução e Resultados dos Planos**

O monitoramento do Plano de Trabalho do SEBRAE/RR é realizado por meio do Sistema de Monitoramento da Estratégia - SME, que consolida as informações extraídas do Sistema de Gestão Estratégica – SGE e do RM com informações orçamentárias e contábeis, fazendo a verificação do percentual de execução de projetos e atividades.

Para uma análise eficaz dos resultados do SEBRAE/RR foram implementadas 03 reuniões, sendo uma em nível operacional (gerentes de unidades e equipes), uma reunião no nível tático (gerentes e assessores) e a outra em nível estratégico (DIREX, gerentes e assessores), denominadas Reunião de Acompanhamento Operacional - RAO, Reunião de Acompanhamento Tática - RAT e Reunião de Análise Estratégica –RAE, respectivamente.

Na realização destas reuniões foram considerados o foco e as etapas dos processos, apresentadas para cada nível, visando uma análise atual e futura dos resultados que foram alcançados, bem como, as correções e medidas de gestão aplicadas, conforme a necessidade ou a impossibilidades da realização plena daquele período.

O monitoramento do desempenho foi aplicado a todos os envolvidos na gestão de projetos, atividades e processos, e fizeram parte do acompanhamento dos resultados em consonância com a missão e os objetivos estratégicos descritos no Mapa Estratégico do SEBRAE/RR. O processo de monitoramento tem como atores a Diretoria Executiva, gerentes, assessores e gestores de projeto, atividades e processos.

Existe ainda, a apresentação dos resultados semestralmente no CDE onde ocorre as devidas deliberações e/ou aprovação.

### **3.3. Desempenho Orçamentário**

As informações orçamentárias relativas ao ano de 2016 tiveram como base o Sistema de Monitoramento Estratégico - SME, que é o instrumento utilizado para o acompanhamento das informações orçamentárias, contribuindo para o objetivo estratégico P7 “Assegurar a Efetividade e a Transparência na Aplicação dos Recursos e na Comunicação dos Resultados”.

O Balanço Orçamentário tem por objetivo demonstrar a previsão e a execução das receitas e despesas anuais do SEBRAE/RR, em 2016.

## Quadro 06 –Demonstrativo Balanço Orçamentário - SEBRAE/RR - R\$ mil

Balanço Orçamentário - SEBRAE/RR													
Receitas	Prevista no Ano			Executada			Despesas	Prevista no Ano			Executada		
	Original (a)	Ajustado (b)	% Δ (b/a)	(c)	% (c/a)	% (c/b)		Original (a)	Ajustado (b)	% (b/a)	(c)	% (c/a)	% (c/b)
<b>Receitas Correntes</b>	<b>35.334</b>	<b>48.482</b>	<b>37,2%</b>	<b>48.880</b>	<b>138,3%</b>	<b>100,8%</b>	<b>Despesas Correntes</b>	<b>31.397</b>	<b>34.268</b>	<b>9,1%</b>	<b>30.523</b>	<b>97,2%</b>	<b>89,1%</b>
Contribuição Social Ordinária - CSO	29.489	29.489	0,0%	30.876	104,7%	104,7%	Pessoal, Encargos e Benefícios	14.152	14.036	-0,8%	12.894	91,1%	91,9%
CSO - Saldo Exercício Anterior	3.107	10.907	251,0%	11.022	354,7%	101,1%	Serviços Profissionais e Contratados	11.422	13.312	16,5%	11.083	97,0%	83,3%
CSO - Ressarcimentos	0	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	Demais Despesas Operacionais	5.317	5.907	11,1%	5.560	104,6%	94,1%
CS do Sebrae/NA - Aprovada	818	2.550	211,6%	1.618	197,7%	63,5%	Encargos Diversos	410	957	133,2%	931	226,8%	97,3%
CS do Sebrae/NA - Proposta	0	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	Transferências	95	55	-41,9%	55	58,1%	100,0%
Convênios com Sebrae/NA	0	0	0,0%	0	0,0%	0,0%							
Convênios com Parceiros	0	113	0,0%	113	0,0%	100,0%							
Aplicações Financeiras	1.250	4.450	256,0%	4.541	363,3%	102,0%							
Empresas Beneficiadas	469	772	64,5%	574	122,2%	74,3%							
Outras Receitas	200	200	0,0%	135	67,6%	67,6%							
Déficit Corrente				0			Superávit Corrente				18.357		
<b>Receitas de Capital</b>	<b>0</b>	<b>210</b>	<b>0,0%</b>	<b>207</b>	<b>0,0%</b>	<b>98,5%</b>	<b>Despesas de Capital</b>	<b>16.987</b>	<b>11.732</b>	<b>-30,9%</b>	<b>2.661</b>	<b>15,7%</b>	<b>22,7%</b>
Alienação de Bens	0	210	0,0%	207	0,0%	98,5%	Investimentos / Outros	16.987	11.732	-30,9%	2.661	15,7%	22,7%
Operações de Crédito	0	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	Amortização de Empréstimos	0	0	0,0%	0	0,0%	0,0%
Saldo Financeiro de Exercícios Anteriores	15.000	2.042	-86,4%	0	0,0%	0,0%	Fundo de Reserva	1.951	4.733	142,7%	0	0,0%	0,0%
<b>Receitas Totais</b>	<b>50.334</b>	<b>50.733</b>	<b>0,8%</b>	<b>49.086</b>	<b>97,5%</b>	<b>96,8%</b>	<b>Despesas Totais</b>	<b>50.334</b>	<b>50.733</b>	<b>0,8%</b>	<b>33.184</b>	<b>65,9%</b>	<b>65,4%</b>
Déficit Total				0			Superávit Total				15.903		
<b>Total Geral Receitas</b>	<b>50.334</b>	<b>50.733</b>	<b>0,8%</b>	<b>49.086</b>	<b>97,5%</b>	<b>96,8%</b>	<b>Total Geral Despesas</b>	<b>50.334</b>	<b>50.733</b>	<b>0,8%</b>	<b>49.086</b>	<b>97,5%</b>	<b>96,8%</b>

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico – SME

O balanço orçamentário apresenta um superávit anual de R\$ 15 milhões. A maior contribuição para esse saldo foi o crescimento significativo dos rendimentos de aplicação financeira, em virtude de não ter ocorrido o resgate total dos recursos previsto no projeto de construção e reformas, devido a mudança na estratégia de aquisição de bens imóveis, fazendo com que houvesse manutenção das aplicações financeiras em fundos de longo prazo.

As despesas finalizaram o período com um percentual de execução de 89,1% em relação ao previsto ajustado, com os recursos do fundo de reserva. A execução orçamentária das receitas finalizou com um percentual de 100,8%.

#### **Justificativa das variações das receitas superiores a 15%:**

CSO – Saldo Exercício Anterior: a variação refere-se ao saldo não utilizado no ano de 2015 que foi reprogramado no cenário de 2016 para aplicação nos projeto e atividades conforme deliberação estratégica do SEBRAE/RR.

Contribuição Social do SEBRAE/NA: a diferença ocorreu devido a aprovação e incorporação de novos recursos de Contribuição Social Nacional - CSN no decorrer do exercício de 2016 relativo aos projetos: SEBRAEtec, Semana do Microempreendedor Individual - MEI, REDESIM, dentre outros.

Convênio com parceiros: justifica-se pela incorporação de saldo de recursos para execução do convênio de Produção Agroecológica Integrada e Sustentável - PAIS, realizado em parceria com a Fundação Banco do Brasil.

Aplicações Financeiras: a variação apresentada foi referente aos recursos previsto no projeto de construção e reformas, que devido a mudança na estratégia para a aquisição de bens imóveis, não foram totalmente resgatados, fazendo com que houvesse manutenção das aplicações financeiras em fundos de longo prazo, gerando crescimento significativos nesta rubrica em relação ao valor inicialmente previsto.

Empresas Beneficiadas: crescimento justificado pela incorporação e execução de receitas referente a contrapartida de recursos do Projeto SEBRAEtec, aprovado no primeiro semestre de 2016.

Outras Receitas: o acréscimo ocorreu pela recuperação de crédito de passagens aéreas e de multas aplicadas pelo não cumprimento de cláusulas contratuais dos fornecedores.

Alienação de Bens: variação referente a realização de leilão dos bens remanescente de anos anteriores, tais como máquinas, equipamentos, veículos, móveis e utensílios.

#### **Justificativa das variações das despesas superiores a 15%:**

Encargos diversos: refere-se ao crescimento de despesas financeiras (imposto de renda) devido a manutenção dos recursos aplicados com o objetivo de aquisição de bens imóveis.

Transferências (Parceiros): variação referente a ajustes de natureza de despesas que foi prevista indevidamente na conta de transferência (parceiro).

Investimentos/Outros: justificada pela não execução de parte dos valores previsto para investimentos da nova sede, devido mudança de estratégia na forma de aquisição.

### **3.3.1. Fatores Intervenientes no Desempenho Orçamentário**

No orçamento de 2016 foi reprogramado o saldo não executado do exercício de 2015, conforme orientações repassadas pelo SEBRAE/NA. Durante o ano de 2016 as estratégias de atuação nos projetos sofreram adequações visando minimizar os impactos na execução orçamentária.

O recurso destinado ao projeto de Construção e Reforma para atender as necessidades de espaço de atendimento dos clientes e colaboradores foi aprovado pelo SEBRAE/NA no final do mês de novembro, sendo possível adquirir em 2016 dois imóveis, ficando os outros dois programados para o 1º trimestre de 2017.

Outro fator que contribuiu para o impacto na execução foi a baixa adesão aos programas nacionais e projetos que tiveram dificuldades de comercialização motivado pela capacidade de pagamento das empresas participantes, sendo necessário ajuste no percentual de contrapartida de 30% para 10%. Porém essa estratégia só foi autorizada pelo SEBRAE/NA no terceiro trimestre de 2016, comprometendo a execução total das ações.

Em Roraima, uma das dificuldades que afeta todos os setores indistintamente é a deficiência de fornecedores de serviço e produtos, tanto em termos de quantitativo suficiente para o mercado quanto na qualidade ofertada. Esse fato afeta principalmente as contratações de serviços especializados, pois ocasionam morosidade no processo, por conta da dificuldade de recebimento de proposta para estabelecimento de valor de mercado, e por vezes até cancelamento do processo por causa da má qualidade da entrega, objeto da contratação.

O limite de Tecnologia da Informação e Comunicação priorizou a renovação das licenças de e-mail, garantias de *storage* e aquisições estratégicas de alguns equipamentos de informática. Durante o processo de contratação, ocorreu demora na conclusão dos processos por influência dos impactos da variação do dólar, bem como dificuldades na arregimentação de fornecedores pelas especificidades dos produtos e serviços, sendo as aquisições concretizadas apenas no terceiro trimestre.

A justificativa para não alcance do limite foi a economicidade alcançada com a implementação das medidas de gestão da Unidade, tais como a prospecção de novos fornecedores e adesão a atas de registros de preços, bem como a variação na cotação do dólar, finalizando o ano com um percentual de 1,7%.

No item Carteira de Projetos serão tratados os desempenhos operacionais de programas, projetos e atividades, onde é possível encontrar as justificativas da execução orçamentária de forma individualizada.

### **3.3.2. Execução Descentralizada com Transferência de Recursos**

O SEBRAE/RR realiza repasses através de convênios na modalidade transferências para serem executados pelas Instituições parceiras, conforme estabelece a IN nº 05/2012. As propostas são submetidas à avaliação da DIREX e dos gestores para verificar a pertinência da solicitação, ou seja, se atendem aos objetivos da Instituição e os pré-requisitos estabelecidos na norma.

Em caso de atendimento é realizada análise técnica e formalização do termo de convênio conforme IN citada. A execução do plano de trabalho definido no convênio é acompanhada por gestores da Instituição parceira e do SEBRAE/RR, ambos indicados no termo de convênio.

As prestações de contas dos valores repassados são analisadas pela Unidade de Gestão Orçamentária, Controle e Contabilidade – UGOC, que faz a validação dos demonstrativos financeiros mediante teste de documentação comprobatória verificando a pertinência da aplicação dos recursos com plano de trabalho definido no convênio.

**Quadro 07 - Resumo dos instrumentos celebrados e dos montantes transferidos nos últimos três exercícios**

Unidade concedente ou contratante						
Nome: SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS						
Modalidade	Quantidade de instrumentos celebrados			Montantes repassados no exercício (em R\$ 1,00)		
	2016	2015	2014	2016	2015	2014
Convênio	-	01	02	55.440	140.260	140.390
Contrato de repasse	-	-	-	-	-	-
Termo de Execução Descentralizada	-	-	-	-	-	-
Termo de Compromisso	-	-	-	-	-	-
<b>Totais</b>	<b>-</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>55.440</b>	<b>140.260</b>	<b>140.390</b>

Fonte: Unidade de Gestão Orçamentária, Controle e Contabilidade - UGOC

**Quadro 08 - Resumo da prestação de contas sobre transferências concedidas pela UJ nas modalidades de convênio, contratos de repasse e instrumentos congêneres**

Unidade Concedente						
Nome: SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS						
Exercício da Prestação das Contas	Quantitativos e montante repassados			Instrumentos (Quantidade e Montante Repassado)		
				Convênios	Contratos de Repasse	...
Exercício do relatório de gestão	Contas Prestadas	Quantidade	01	-	-	-
		Montante Repassado	20.000,00	-	-	-
	Contas NÃO Prestadas	Quantidade	-	-	-	-
Exercícios anteriores	Contas NÃO Prestadas	Montante Repassado	-	-	-	-
		Quantidade	-	-	-	-
		Montante Repassado	-	-	-	-

Fonte: Unidade de Gestão Orçamentária, Controle e Contabilidade - UGOC

**Quadro 09 - Situação da análise das contas prestadas no exercício de referência do relatório de gestão**

Unidade Concedente ou Contratante						
Nome: SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS						
Contas apresentadas ao repassador no exercício de referência do relatório de gestão			Instrumentos			
			Convênios	Contratos de repasse	...	
Contas analisadas	Quantidade aprovada					
	Quantidade reprovada					
	Quantidade de TCE instauradas					

	Montante repassado (R\$)			
Contas NÃO analisadas	Quantidade	01	20.000,00*	
	Montante repassado (R\$)			

Fonte: Unidade de Gestão Orçamentária, Controle e Contabilidade – UGOC

\*Refere-se ao Convênio nº 02/2015 firmado com a Associação Júnior Achievement de Roraima. A prestação de contas foi apresentada e encontra em fase de análise.

#### Quadro 10 - Perfil dos atrasos na análise das contas prestadas por recebedores de recursos

Unidade Concedente ou Contratante					
Nome: SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE RORAIMA					
Instrumentos da transferência	Quantidade de dias de atraso na análise das contas				
	Até 30 dias	De 31 a 60 dias	De 61 a 90 dias	De 91 a 120 dias	Mais de 120 dias
Convênios	-	-	-	-	-
Contratos de repasse	-	-	-	-	-

Fonte: Unidade de Gestão Orçamentária, Controle e Contabilidade - UGOC

No ano de 2016 o SEBRAE/RR não celebrou novos convênios de repasses. As transferências repassadas no exercício referem-se ao convênio nº 008/2012, celebrado com a Prefeitura de Boa Vista, com objetivo de promover o crescimento pessoal, social e profissional dos adolescentes integrantes do programa Rumo Certo.

A prestação de contas apresentada no ano de 2016 refere-se ao convênio nº 001/2015 firmado com a Associação Júnior Achievement de Roraima, com objetivo de realizar o Projeto Introdução ao Mundo dos Negócios, Empresa em Ação e Atitude pelo planeta, no valor de R\$ 20 mil reais. O processo de prestação de contas está em análise e será concluída no início de 2017.

Para os demais convênios que foram repassados recursos, ainda encontram-se vigentes e a prestação de contas deverá ocorrer até o limite de 90 dias após encerramento dos mesmos.

#### 3.3.3. Informações sobre a Realização das Receitas

Neste tópico serão apresentadas as análises do desempenho da unidade na execução orçamentária e financeira, contemplando as receitas.

#### Quadro 11 - Receita - Comparaçao entre os dois últimos exercícios

Balanço Orçamentário - Atual X Anterior							
Receitas	Execução	Execução	Execução	Despesas	Execuç	Execuç	Execuç
	2015 (a)	2016 (b)	% Δ (b/a)		2015 (a)	2016 (b)	% Δ (b/a)
Receitas Correntes	39.978	48.880	22,3%	Despesas Correntes	36.044	30.523	-15,3%
Contribuição Social Ordinária - CSO	22.711	30.876	36,0%	Pessoal, Encargos e Benefícios	12.297	12.894	4,9%
CSO - Saldo Exercício Anterior	4.192	11.022	162,9%	Serviços Profissionais e Contratados	16.205	11.083	-31,6%
CSO - Ressarcimentos	56	0	0,0%	Demais Despesas Operacionais	6.799	5.560	-18,2%
CS do SEBRAE/NA - Aprovada	8.377	1.618	-80,7%	Encargos Diversos	603	931	54,5%

CS do SEBRAE/NA - Proposta	0	0	0,0%	Transferências	140	55	-60,5%
Convênios com SEBRAE/NA	0	0	0,0%				
Convênios com Parceiros	83	113	36,3%				
Aplicações Financeiras	3.351	4.541	35,5%				
Empresas Beneficiadas	1.094	574	-47,6%				
Outras Receitas	113	135	19,6%				
<b>Receitas de Capital</b>	<b>48</b>	<b>207</b>	<b>333,9%</b>	<b>Despesas de Capital</b>	<b>520</b>	<b>2.661</b>	<b>411,6%</b>
Alienação de Bens	6	207	3.324,7%	Investimentos / Outros	520	2.661	411,6%
Operações de Crédito	42	0	0,0%	Amortização de Empréstimos	0	0	0,0%
<b>Receitas Totais</b>	<b>40.025</b>	<b>49.086</b>	<b>22,6%</b>	<b>Despesas Totais</b>	<b>36.564</b>	<b>33.184</b>	<b>-9,2%</b>

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico - SME

### 3.3.4. Informações sobre a Execução das Despesas

Neste tópico serão apresentadas as análises do desempenho da unidade na execução orçamentária e financeira, contemplando as despesas.

#### Quadro 12 - Despesa - Comparação entre os dois últimos exercícios

Balanço Orçamentário - Atual X Anterior							
Receitas	Execução	Execução	Execução	Despesas	Execução	Execução	Execução
	2015 (a)	2016 (b)	% Δ (b/a)		2015 (a)	2016 (b)	% Δ (b/a)
<b>Receitas Correntes</b>	<b>39.978</b>	<b>48.880</b>	<b>22,3%</b>	<b>Despesas Correntes</b>	<b>36.044</b>	<b>30.523</b>	<b>-15,3%</b>
Contribuição Social Ordinária - CSO	22.711	30.876	36,0%	Pessoal, Encargos e Benefícios	12.297	12.894	4,9%
CSO - Saldo Exercício Anterior	4.192	11.022	162,9%	Serviços Profissionais e Contratados	16.205	11.083	-31,6%
CSO - Ressarcimentos	56	0	0,0%	Demais Despesas Operacionais	6.799	5.560	-18,2%
CS do SEBRAE/NA - Aprovada	8.377	1.618	-80,7%	Encargos Diversos	603	931	54,5%
CS do SEBRAE/NA - Proposta	0	0	0,0%	Transferências	140	55	-60,5%
Convênios com SEBRAE/NA	0	0	0,0%				
Convênios com Parceiros	83	113	36,3%				
Aplicações Financeiras	3.351	4.541	35,5%				
Empresas Beneficiadas	1.094	574	-47,6%				
Outras Receitas	113	135	19,6%				
<b>Receitas de Capital</b>	<b>48</b>	<b>207</b>	<b>333,9%</b>	<b>Despesas de Capital</b>	<b>520</b>	<b>2.661</b>	<b>411,6%</b>
Alienação de Bens	6	207	3.324,7%	Investimentos / Outros	520	2.661	411,6%

Operações de Crédito	42	0	0,0%	Amortização de Empréstimos	0	0	0,0%
<b>Receitas Totais</b>	<b>40.025</b>	<b>49.086</b>	<b>22,6%</b>	<b>Despesas Totais</b>	<b>36.564</b>	<b>33.184</b>	<b>-9,2%</b>

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico - SME

**Análises e justificativas das variações das receitas e despesas superiores a 15% comparadas com o ano anterior:**

Contribuição Social Ordinária - CSO: crescimento na variação justificado pela redução do saldo da Contribuição Social Ordinária do ano de 2015 que foi reprogramado para o ano de 2016.

CSO – Saldo de Exercício Anterior: variação justificada pela incorporação do saldo da Contribuição Social Ordinária do ano anterior que foi reprogramado para aplicação em projetos e atividades em 2016.

CS do SEBRAE/NA - Aprovada: a redução ocorreu em virtude da liberação no ano 2016 de recursos do Projeto SEBRAEtec, em menor proporção, além do encerramento no ano de 2015 de projetos com recurso de CSN, tais como Movimento Compre do Pequeno e Programa SEBRAE Mais.

Convênios com Parceiros: crescimento justificado pela incorporação em 2016 de saldo de recursos para execução do Convênio Produção Agroecológica Integrada e Sustentável – PAIS, realizado em parceria com a Fundação Banco do Brasil.

Aplicações Financeiras: variação ocorrida em virtude da manutenção dos recursos aplicados em fundos de longo prazo devido alteração na estratégia de execução do projeto de Construção e Reformas.

Empresas Beneficiadas: a diferença apresentada foi em virtude da diminuição no ano de 2015 do valor da receita de contrapartida do Projeto SEBRAEtec, conforme acordado com o SEBRAE/NA.

Outras Receitas: crescimento justificado pela recuperação do crédito de passagens aéreas e multas aplicadas pelo não cumprimento de contratos.

Alienação de bens: variação justificada pela realização de leilão dos bens remanescentes, que não foram alienados no ano anterior referente a máquinas, equipamentos, veículos, móveis e utensílios.

Serviços Profissionais e Contratados: refere-se à não realização durante o ano das consultorias voltadas aos eventos como Compre do Pequeno Negócio, Programa SEBRAE Mais e dificuldades na comercialização do Programa SEBRAEtec, comprometendo a execução das consultorias.

Demais Despesas Operacionais: a variação está relacionada em grande parte com despesas de viagens, em virtude da diminuição na participação de eventos tais como reuniões, missões, entre outros.

Encargos diversos: a diferença está diretamente relacionada com o imposto de renda sobre as aplicações financeiras, devido a manutenção das aplicações em fundos de longo prazo, bem como o crescimento das taxas de rentabilidade no ano de 2016.

Investimentos: o crescimento desta conta está relacionado com as aquisições de parte dos imóveis para atender as necessidades de atendimento do SEBRAE/RR.

### Quadro 13 - Informações de Limites Orçamentários

Limites Orçamentários					
Limites Orçamentários	Limite	Base de Cálculo	Valor Executado	% Executado	Situação
Projetos Coletivos (%) Min: 20,00%	Min: 1.771.945	8859725.25	2.734.259	30,9%	OK
Inovação e Tecnologia (%) Min: 15,00%	Min: 1.438.709	9591390.75	2.578.911	26,9%	OK
Capacitação de Recursos Humanos (%) Min: 2,00% Max: 6,00%	Min: 257.876 Max: 773.628	12893795.25	416.569	3,2%	OK
Pessoal, Encargos e Benefícios (%) Max: 55,00%	Max: 25.993.763	47261386.95	12.893.795	27,3%	OK
Divulgação, Anúncio, Publicidade e Propaganda (%) Max: 3,50%	Max: 1.718.027	(50733166.00 - 0.00 - 2041656.00)	324.043	0,7%	OK
Bens Móveis (%) Max: 100,00%	Max: 1.618.964	(206953.27 + (0,03 * (49086486.18 - 0.00 - 1618145.96 - 206953.27 - 0.00 - 194359.98)))	183.357	11,3%	OK
Custeio Administrativo Utilização (%) Max: 100,00%	Max: 9.172.512	((3809000.00 / 12 * 12.00) + 5363511.95)	4.274.096	46,6%	OK
Recursos da Contribuição Social (%) Min: 10,00%	Min: 4.189.788	(30875798.00 + 11022077.00)	687.150	1,6%	Isento
Tecnologia da Informação e da Comunicação (%) Min: 2,00%	Min: 837.958	(30875798.00 + 11022077.00 - 0.00 - 0.00)	726.254	1,7%	Abaixo do Limite*
Fundo de Reserva (%) Max: 20,00%	Max: 10.146.633	50733166.00	4.733.461	9,3%	OK

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico – SME

No ano de 2016 os processos para aquisição dos investimentos em Tecnologia da Informação e Comunicação sofreram com as variações do dólar e a identificação de fornecedores devido as especificidades dos produtos e serviços, sendo as aquisições concretizadas apenas no quarto trimestre. Outro fator a ser destacado foi a economicidade obtida nos processos devido a adoção de medidas de gestão, finalizando o limite com execução de 1,7%.

### 3.4. Desempenho Operacional

O SEBRAE segmenta seus clientes em três grandes grupos: Pequenos Negócios, Potenciais Empresários e Potenciais Empreendedores. O quadro a seguir demonstra o desempenho da Instituição e o atendimento desses públicos.

### Quadro 14 – Segmentação de Clientes

Indicador de desempenho	Realizado 2015	Planejado 2016	Realizado 2016	% Execução
Número de empresas atendidas	7.768	4.574	5.957	130,2%
Número de potenciais empresários atendidos	11.823	2.839	7.811	276%
Número de potenciais empreendedores	24	2.161	1.746	81%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico - SME

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

**Quadro 15 – Metas de Atendimento**

Instrumento	Promoção	Aplicação	Indicador	Previsto Original para 2016	Previsto Ajustado para 2016	Total	% Execução até Dezembro/2016	% Execução até 2016
Consultoria	SEBRAE	-	Nº de Horas Aplicadas	47.571	56.215	47.788	85,0%	85,0%
Curso	SEBRAE	À Distância	Nº de Inscritos	279	279	1.355	485,7%	485,7%
		Presencial	Nº de Inscritos	2.137	2.137	2.585	121,0%	121,0%
		Presencial	Nº de Realizações	103	104	122	117,3%	117,3%
Feira	SEBRAE	-	Nº de Realizações	46	46	49	106,5%	106,5%
Informação	SEBRAE	-	Nº de Pessoas Informadas	29.570	29.570	31.469	106,4%	106,4%
		-	Nº de Realizações	30.258	30.258	31.373	103,7%	103,7%
Missão/Caravana	SEBRAE	-	Nº de Pequenos Negócios Participantes	10	5	16	320,0%	320,0%
		-	Nº de Realizações	4	3	3	100,0%	100,0%
Missão/Caravana	Terceiros	-	Nº de Pequenos Negócios Participantes	105	110	89	80,9%	80,9%
		-	Nº de Realizações	15	16	16	100,0%	100,0%
Oficina	SEBRAE	-	Nº de Participantes	1.741	2.029	3.509	172,9%	172,9%
		-	Nº de Realizações	143	160	184	115,0%	115,0%
Orientação	SEBRAE	-	Nº de Realizações	7.168	9.849	10.928	111,0%	111,0%
Palestra	SEBRAE	-	Nº de Participantes	3.936	4.436	5.948	134,1%	134,1%
		-	Nº de Realizações	173	199	239	120,1%	120,1%
Seminário	SEBRAE	-	Nº de Participantes	300	300	276	92,0%	92,0%
		-	Nº de Realizações	3	3	3	100,0%	100,0%

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico - SME

O SEBRAE/RR apresenta boa execução das metas de atendimento, onde a maioria dos indicadores apresentam resultados iguais ou superiores ao previsto, tendo somente a métrica de consultoria a execução de 85%. As execuções a maiores estão vinculadas as realizações de cursos presenciais e a distância e palestras, que ocorreram com as realizações dos seguintes projetos.

**Curso presencial:** Competitividade no Setor de Agronegócios e Competitividade do Setor de Serviço, ocorreram demandas por parte do público alvo, onde foram trabalhados os seguintes temas: manejo de rebanho, qualidade no leite e gestão da inovação.

**Curso à distância:** Projeto Nacional SEBRAE Digital, motivado pela grande divulgação da modalidade de educação a distância nos eventos 8ª Semana do Microempreendedor Individual e SEBRAE em Ação.

**Palestra:** Competitividade no Setor de Agronegócios, Atendimento Individual na Região Central de Roraima, Competitividade do Setor da Indústria e Competitividade do Setor de Serviço, ocorreram

por demanda do público alvo dos projetos em temas específicos e espontânea nos eventos da 8ª Semana do MEI e SEBRAE em Ação, bem como pela efetivação de parcerias com a Prefeitura Municipal de Boa Vista - PMBV e Agência de Fomento do Estado de Roraima – AFERR. Além disso, foram realizadas pela grande demanda sobre informações para formalização nos pontos de atendimento do SEBRAE.

**Consultoria:** Atendimento Individual na Região Central de Roraima, Atendimento ao Comércio, Varejo de Autopeças, Competitividade do Setor da Indústria e Competitividade do Setor de Serviço. A realização a menor foi ocasionada em virtude da não realização das consultorias previstas nos Programas SEBRAEtec e ALI III, devido à baixa adesão e a não realização dos dois ciclos previstos, respectivamente.

### 3.4.1. Metas Mobilizadoras

**Quadro 16 – Metas Mobilizadoras**

META		PREVISTO	REALIZADO	%
Meta 1	Atendimento a pequenos negócios	4.574	5.957	130,2%
Meta 2	Atendimento a pequenos negócios com soluções específicas de inovação	874	927	106,1%
Meta 3	Atendimento a Microempreendedor Individual	2.771	3.617	130,5%
Meta 4	Atendimento a Microempresas	1.492	1.898	127,2%
Meta 5	Atendimento a pequenas empresas	311	442	142,1%
Meta 6	Políticas Implantadas*	1	0	0,0%
Meta 7	Pequenos negócios fidelizados	40%	71,3%	-

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico - SME

Obs: \*A meta 6 está em processo de validação pela UPPDT do SEBRAE Nacional.

Os resultados alcançados pelo SEBRAE/RR nas realizações das metas mobilizadoras são considerados satisfatórios, pois todas as metas apresentam execução superior ao previsto. As superações ocorreram em grande maioria, devido a realização da Semana do MEI; SEBRAE em Ação; uma maior participação de empresas inscritas no Prêmio MPE Brasil; e a articulação e estratégias para a fidelização de clientes.

### 3.4.2. Programas Nacionais

**Quadro 17 - Programas Nacionais**

PROGRAMA	SEBRAE/NA (CSN)			CSN			CONTRAPARTIDA		
	Previsto	Transferida	%	Previsto Vinculado	Executado	%	Previsto Vinculado	Executado	%
PG - Agentes Locais de Inovação	225.902	182.110	80,6%	225.902	125.414	55,5%	60.000	57.982	96,6%
PG - Educação Empreendedora	109.717	109.717	100,0%	109.717	104.462	95,2%	179.651	178.493	99,4%

PG - Negócio a Negócio	154.158	154.158	100,0%	154.158	148.267	96,2%	25.000	22.796	91,2%
PG - SEBRAEtec	945.797	339.494	35,9%	945.797	272.321	28,8%	861.160	220.175	25,6%
<b>TOTAL</b>	<b>1.435.574</b>	<b>785.479</b>	<b>54,7%</b>	<b>1.435.574</b>	<b>650.464</b>	<b>45,3%</b>	<b>1.125.811</b>	<b>479.446</b>	<b>42,6%</b>

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico - SME

### 3.4.2.1. Agentes Locais de Inovação – ALI

O programa tem por objetivo promover a inovação e a aproximação das Pequenas Empresas com os provedores de solução e através da inovação torná-las competitivas.

O Programa atuou em três setores prioritários do SEBRAE, envolvendo o comércio, a indústria e o serviço, tendo como ação inicial a prospecção de empresas que atendesse ao perfil exigido de Microempresas e Empresas de Pequeno Porte com até dois anos de maturidade e que não tivessem inserido em projetos de atendimento do SEBRAE/RR.

Os empresários colocaram em prática os planos de ação pactuados com os agentes, onde pode-se citar: a divulgação das empresas em outdoor, rádio e redes sociais; criação de banco de dados; realização de eventos alusivos as datas comemorativas; e a diversificação de produtos e serviços, em alguns casos, aumentando consideravelmente o leque de potenciais clientes. Com isso, foram gerados novos postos de trabalho e aumento da renda advinda dessas práticas.

A coordenadora nacional do programa esteve em Boa Vista, onde conduziu uma reunião técnica com os ALI, reforçando o papel de atuação e a necessidade do monitoramento dos planos de ação desenvolvidos em parceria com os empresários. Além de apoiar a proposta do SEBRAE/RR em atuar de forma integrada aos projetos de atendimento, de acordo com os segmentos prioritários.

Com a possibilidade das ofertas dos produtos e serviços e a parceria direta com os projetos como provedores de soluções, o SEBRAE/RR disponibilizou ainda, recursos para a realização de ações de inovação e tecnologia por meio do programa SEBRAEtec, que possibilitou a realização do Estudo de viabilidade para desenvolvimento de novos produtos reciclados para uso na construção civil; Registro de marca para o fortalecimento da imagem da empresa e garantir a proteção do nome no mercado; Desenvolvimento de projetos de fachadas; Programa de Prevenção de Risco Ambiental - PPRA; Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional- PCMSO; e Consultorias de Eficiência Energética.

Também ocorreu a realização de ações sociais e de sustentabilidade por meio de parcerias, com a redução de desperdícios e implantação de formas e padrões de comportamento com o objetivo de diminuir as despesas e sensibilizar os colaboradores quanto a responsabilidade para com o meio ambiente e as despesas da empresa.

Os agentes participaram de cursos, oficinas e palestras como aperfeiçoamento do conhecimento e pelo reconhecimento do trabalho realizado junto aos pequenos negócios. Ocorreu ainda, a participação de alguns ALI como avaliadores voluntários do Prêmio MPE Brasil.

No programa os principais resultados para os empresários estão diretamente relacionados aos trabalhos iniciais dos agentes com a aplicação do Radar de Inovação e o Diagnóstico do Prêmio MPE



Brasil, além da devolutiva para as empresas e apresentação do plano de ação, que foi a ferramenta para o direcionamento do empresário rumo as oportunidades de melhoria identificadas.

Vale salientar que embora não tenha sido realizado os dois ciclos previstos localmente para o ano de 2016, as metas de consultorias estabelecidas pelo SEBRAE/NA foram alcançadas.

Os recursos referentes a CSN previam a participação de agentes e coordenador em reuniões e capacitações presenciais, bem como a impressão de duas publicações. No entanto, os eventos foram realizados pelo SEBRAE/NA por meio de videoconferências, e o material para publicação está em fase de elaboração, não ocorrendo assim a execução do valor total previsto com estes recursos.

#### **3.4.2.2. Programa Educação Empreendedora**

O texto referente a execução do Programa Educação Empreendedora encontra-se no subitem 3.4.3.5 de Projetos Territoriais deste relatório.

#### **3.4.2.3. Negócio a Negócio**

O texto referente a execução do Programa Negócio a Negócio encontra-se no subitem 3.4.3.5 de Projetos Territoriais deste relatório.

#### **3.4.2.4. SEBRAETec**

Este programa visa fortalecer a capacidade competitiva das MPE de Roraima, estimular a transferência de tecnologia entre instituições de pesquisa e empresa, superar gargalos tecnológicos e estimular o processo de inovação e tecnologia.

O programa realizou 4.100/h de consultorias envolvendo os temas de Design, Produtividade, Qualidade, Propriedade Intelectual, Sustentabilidade, entre outros. Essas temáticas foram demandadas pelo público dos projetos de atendimento e realizadas em 279 pequenos negócios do Estado de Roraima.

Dentre as consultorias, destaca-se o tema de Qualidade com a Normatização e Regulamentação Técnica com Programa de Prevenção de Risco Ambientais - PPRA e o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO, que tiveram como objetivos atender as Normas NR-7 e NR-9. Estas consultorias trataram da preservação da saúde e integridade dos colaboradores, monitoramento de exames laboratoriais, identificação precocemente de qualquer problema que possa comprometer a saúde dos colaboradores.

As consultorias de Propriedade Intelectual tiveram por objetivo o registro da marca, onde o empresário constituiu o seu bem patrimonial intangível, possibilitando a segurança legal e direito dos bens às empresas, representando vantagem competitiva. Nas consultorias de Design buscou-se melhorar a aparência de produtos e dos ambientes dos empreendimentos atendidos pelo programa, com a criação de manuais de identidade visual, fachadas e layout das empresas.

No que se refere as consultorias de Eficiência Energética, o resultado foi o detalhamento das condições de infraestrutura enérgica, com vista a propiciar a melhoria do consumo de energia limpa e a produção e produtividade das empresas.

Com o objetivo de disseminar e desmitificar o conceito de inovação realizou-se a Maratona de Inovação, sendo aplicadas clínicas tecnológicas nos mais diversos temas. Esta ação teve como resultado a troca de experiências técnicas entre os participantes, gerando conhecimento coletivo e possibilitando o aumento da eficiência, implantação de boas práticas e redução de custo, o que permitiu um aumento da competitividade dos pequenos negócios.

A execução dos recursos financeiros abaixo do previsto, ocorreu em virtude do atraso na execução do programa em âmbito nacional, visto que, houveram diversas mudanças em sua operacionalização e no regulamento que impactaram em um cronograma de curta execução, 6 meses, levando em consideração o resultado final do edital para credenciamento de prestadoras e capacitação dos gestores para gerenciarem as demandas no novo modelo.

Dentre as mudanças citadas, uma das mais impactantes foi a mudança no modelo de contratação do programa, pois nos anos anteriores se trabalhava por meio de processo licitatório e contava-se com um maior número de empresas credenciadas. Em 2016 houve a adesão ao Sistema Nacional, onde foi regulamentada a contratação de fornecedores por meio de rodízio, que é uma forma mais segura e atende as demandas dos órgãos de controladores.

Outro ponto que impactou na execução refere-se ao estabelecimento da contrapartida das empresas inicialmente fixada em 30%, que em virtude do cenário de crise econômica nacional não teve uma procura considerável por parte dos empresários que preferiram adotar uma postura mais tradicional, focando na capitalização de suas empresas, realizando baixos investimentos além dos custos fixos necessários para a manutenção dos empreendimentos.

Em decorrência disso, o SEBRAE/RR readequou o percentual de contrapartida das empresas para 10%, visando melhor atender aos clientes e difundir a inovação e tecnologia nos pequenos negócios, porém foi afetado pelo fator tempo de execução.

### 3.4.3. Carteira de Projetos

#### 3.4.3.1. Setor de Agronegócios

**Quadro 18 - Projetos de Agronegócio**

PROJETOS	VALORES EM R\$		
	PREVISTO	REALIZADO	%VARIAÇÃO
3.4.3.1.1 APIS - (Apicultura Integrada e Sustentável)	8.000	5.100	63,8%
3.4.3.1.2 Aquicultura Empresarial	251.875	247.304	98,2%
3.4.3.1.3 Bovinocultura de Corte	400.216	370.853	92,7%
3.4.3.1.4 Competitividade no Setor de Agronegócios	738.488	513.271	69,5%
3.4.3.1.5 Desenvolvimento da Cadeia Produtiva do Dendê e do Buriti	0	0	0%
3.4.3.1.6 Fortalecimento da Agroecologia.	166.595	137.553	82,6%
3.4.3.1.7 Leite e Derivados	0	0	0

3.4.3.1.8 PAIS - II Produção Agroecológica Integrada e Sustentável	588.300	574.535	97,7%
<b>VALOR TOTAL DO SETOR</b>	<b>2.153.474</b>	<b>1.848.616</b>	<b>85,84%</b>

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico - SME

### 3.4.3.1.1. APIS - Apicultura Integrada e Sustentável

O objetivo do projeto é organizar e aumentar a comercialização, de forma sustentável, por meio de associações organizadas com ênfase no mercado local, interestadual e externo.

A realização do projeto em 2016 estava vinculada a aplicação da pesquisa, por meio da Metodologia GEOR e divulgação dos resultados finais ao público alvo e parceiros, tendo alcançado os seguintes resultados:

Resultado 1: Obter Aumento de comercialização interestadual de mel beneficiado em 5% até dezembro de 2013, 10% até dezembro de 2014 e 20% até dezembro de 2015.

Durante a realização da pesquisa foi levantado que a comercialização interestadual de mel beneficiado no ano de 2012, apresentava 9% de comercialização do total produzido pelos apicultores. Esse índice supera em 4% a meta estabelecida para 2013, uma vez que ao pactuar o percentual os produtores não tinham a mensuração exata da comercialização daquele ano. Com isso, os esforços do SEBRAE/RR e parceiros focaram em ações para o fortalecimento do produto nos mercados interestaduais, em virtude da sua qualidade e potencial.

Observa-se que em 2014 não houve comercialização interestadual de mel beneficiado nas propriedades pesquisadas, em virtude da produção ter sido absorvida pelo mercado local. Vale ressaltar que neste ano, a produção foi afetada pela crise hídrica que ocorreu no Estado, diminuindo a produtividade significativamente em relação aos anos anteriores, e portanto, não foi possível aferir a meta de comercialização interestadual para este ano. No entanto, em 2015 a comercialização interestadual de mel beneficiado representou 29% de participação do total, ultrapassando o percentual previsto para o ano.

Resultado 2: Obter Aumento de comercialização local de mel beneficiado em 5% até dezembro de 2013, 10% até dezembro de 2014 e 20% até dezembro de 2015.

Para o ano de 2013 foi possível estabelecer a quantidade de mel vendida localmente, que era da ordem de 2.541Kg. Entretanto, como os produtores rurais não tinham a quantidade comercializada em 2012, não foi possível mensurar se houve ou não crescimento de acordo com o percentual estabelecido.

As mensurações referentes aos anos de 2014 e 2015, quanto a comercialização local de mel beneficiado, não atingiu a meta proposta ficando 17% e 51% abaixo do previsto, respectivamente, pois em 2014 houve problemas na produção decorrente da crise hídrica. Em 2015 os números ficaram abaixo do percentual estabelecido, em virtude da evasão de produtores, onde os principais motivos que podem ser citados foram a saída do Estado, a falta de estímulos para a atividade e o óbito de alguns produtores.

A execução financeira do projeto de 63,8% refere-se à economicidade obtida na contratação da empresa para realização das pesquisas, que ocorreu por meio de processo licitatório.

### **3.4.3.1.2. Aquicultura Empresarial**

O projeto tem como objetivo implementar soluções adequadas de produção, gestão e comercialização de peixes e derivados.

Foram realizadas consultorias em campo, com foco na resolução de problemas relativos a falta d'água nas barragens e açudes, bem como na efetivação dos registros das informações nos controles das pisciculturas, para que fossem identificados os fatores que contribuíam para a rentabilidade dos empreendimentos.

Ocorreram mensalmente no auditório do SEBRAE/RR capacitações coletivas dos piscicultores conforme os temas demandados pelos produtores, com o objetivo de disseminar informações e tirar as dúvidas sobre a criação de tambaqui em cativeiro no Estado de Roraima. Estas capacitações proporcionaram aos piscicultores conhecimentos sobre temas específicos na área de piscicultura e contribuíram para a melhoria dos resultados da produção.

Com a realização das consultorias e capacitações foi percebido pelos consultores que acompanharam as propriedades, melhorias na conversão alimentar das pisciculturas, na utilização de técnicas de manejo adequadas e nos índices de aumento de produção, produtividade e rentabilidade, em virtude do uso das planilhas de gestão propostas piscicultores.

### **3.4.3.1.3. Bovinocultura de Corte**

O objetivo do projeto é promover o desenvolvimento do setor pecuário através da capacitação tecnológica, do fomento ao empreendedorismo e da visão de mercado e das melhorias das técnicas de gestão.

Foram realizadas consultorias que orientaram os produtores na adoção de técnicas adequadas de manejo e gestão das propriedades rurais, como resultado de planos de ação elaborados a partir dos diagnósticos de cada propriedade, por equipes de trabalho compostas por agrônomos, veterinários, zootecnistas e especialista em gestão de agronegócios.

Ocorreram ainda, consultorias em associativismo e cooperativismo aplicadas em propriedades participantes do projeto, que focaram na disseminação da cultura e das vantagens do cooperativismo, buscando fortalecer os elos dos produtores que trabalham com a bovinocultura de corte.

Vale ressaltar a realização de 04 palestras em dia de campo, em propriedades no município de Rorainópolis, acerca da produção de leite e manejo do gado, onde foi aplicada a metodologia e soluções do programa Balde Cheio.

Como resultado dessas ações foi possível identificar a melhoria da qualidade das pastagens e, consequentemente, o aumento de peso do gado. Além disso, com o objetivo de garantir a segurança da carne, todas as propriedades participantes do projeto realizaram a vacina contra a febre aftosa e implementaram tecnologias para melhorar o manejo da produção.

#### 3.4.3.1.4. Competitividade no Setor de Agronegócios

O objetivo do projeto é promover o desenvolvimento da agropecuária e agricultura, integrando ações com foco na gestão, inovação tecnológica e mercado, prioritariamente: apicultura, avicultura, leite e derivados, fruticultura, horticultura e grãos (soja, arroz e milho).

Foram realizadas consultorias junto aos produtores de bovinocultura de leite, com objetivo de melhorar a eficiência da produção, a redução de custos e dos riscos da atividade, bem como a otimização do uso de tecnologias e técnicas modernas de produção e gerenciamento da produção leiteira.

Ocorreram ainda, consultorias em Gestão Administrativa, Financeira e Estratégica, para os produtores orgânicos, sócios da Associação dos Hortifrutigranjeiros Orgânicos de Boa Vista – HORTVIDA, que proporcionaram ferramentas para organizar e potencializar a gestão das propriedades, buscando estabelecer uma administração mais ágil e competitiva, em sintonia com a realidade atual, visando a melhoria da qualidade, da produtividade e o aumento na venda dos produtos.

Foram realizadas também, consultorias em Planejamento Estratégico e Operacional para auxiliar os produtores rurais sócios da Cooperativa dos Hortifrutigranjeiros de Boa Vista – COOPHORTA, com o intuito de formar os produtores para identificar os gargalos e oportunidades para o segmento, com foco na comercialização no Estado de Roraima.

Ocorreram duas turmas do curso “Negócio Certo Rural” junto aos horticultores de Boa Vista, sendo que uma foi realizada com sócios da Associação dos Produtores de Hortifrutigranjeiros de Boa Vista – APROHVI e a outra com sócios da COOPHORTA, onde foram apresentadas ferramentas para a melhoria da gestão da propriedade rural, tendo como foco principal o empreendedorismo.

Foram realizadas 02 turmas do curso “Juntos Somos Fortes” para os produtores atendidos pelo projeto, sendo uma turma com os sócios da COOPHORTA e outra com produtores de banana do município de Caroebe, que teve como objetivo a sensibilização dos participantes quanto a cultura e as vantagens das práticas cooperativas, bem como os valores e atitudes indispensáveis às práticas associativas.

Foi realizada a palestra “Vender Para o Governo no Campo”, junto aos horticultores sócios da APROHVI, com objetivo apresentar ao produtor da agricultura familiar as melhores maneiras de identificar as oportunidades e alternativas de vendas para o Governo, sejam por meio de associações, cooperativas ou outros tipos de empreendimentos.

Outras capacitações realizadas com os produtores de grãos de soja e arroz do Estado, foram os cursos de “Tecnologia Avançada na Operação de Equipamentos Agrícolas” e “Auxiliar Técnico no Solo para Aviação Agrícola”. A primeira capacitação demonstrou aos operadores a correta utilização do maquinário, a fim de evitar acidentes e utilizar os equipamentos de segurança com maior efetividade, enquanto a segunda buscou capacitar profissionais que atuam no campo para o manuseio correto dos defensivos, inoculantes, sementes, fertilizantes sólidos e líquidos em via aérea.

O SEBRAE/RR atuou como parceiro no desenvolvimento dos setores e nas ações de divulgação dos produtos dos pequenos negócios rurais, por meio de apoio aos eventos “III Reunião de Tecnologias para a Cultura da Soja no Cerrado de Roraima” em Boa Vista e o “XIV Festival da Melancia” em Normandia.

Os produtores de hortifrutigranjeiros participaram da “23ª Exposição Técnica de Horticultura, Cultivo Protegido e Culturas Intensivas – HORTITEC” em Holambra/SP, onde puderam entrar em contato com as novas tecnologias e soluções para o mercado, em aspectos ligados desde o campo à mesa do consumidor.

Foi realizada uma missão que contou com a participação dos horticultores de Boa Vista a uma propriedade que utiliza sistema agroecológico na produção, onde puderam trocar experiências e debater assuntos comuns aos produtores.

Como forma de levantar informações sobre as potencialidades no Estado de Roraima, foram contratados dois Diagnósticos de Produção e Estudo de Mercado das atividades de Avicultura e Fruticultura, a fim de subsidiar o público do setor de agronegócios em tomadas de decisões relativas ao investimento nestes setores. O material referente ao setor de avicultura foi concluído e será apresentado ao público alvo, investidores e entidades parceiras, enquanto o estudo de fruticultura está em fase de conclusão e seguirá o mesmo procedimento de apresentação.

Por meio do programa SEBRAEtec foram realizadas consultorias para elaboração do Estudo de Viabilidade Técnica e Econômica para a propriedade Santo Expedito, com levantamentos realizados por meio de visitas *in loco*, para a elaboração de plantas de ampliação e orçamento das atividades, com projeto executivo de cultivo, bem como o dimensionamento para demanda energética da atividade da propriedade. Além disso, foram realizadas consultorias para o Registro de Marca da COOPHORTA junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial - INPI, com objetivo de resguardar a marca da cooperativa.

Junto ao setor de apicultura foram firmadas parcerias para a participação dos representantes do segmento no evento “ExpoServiços” e articulação do SEBRAE/RR junto a Cooperativa dos Cinco Polos – COOPERCINCO, que assumiu a gestão do Centro de Difusão Tecnológica – CDT de mel no Cantá. As ações do CDT permitirão que a produção de mel seja feita em sachês, garrafas, potes com favos, entre outros formatos, fortalecendo a agricultura familiar e tornando o mel um produto mais competitivo, com a possibilidade de ser exportado para outros Estados e até mesmo países, ao mesmo tempo em que se trabalha para a liberação do Selo de Inspeção Federal - SIF.

Foram realizadas palestras de acesso ao crédito em parceria com o Banco da Amazônia e o Governo do Estado, via Agência de Fomento do Estado de Roraima - AFERR.

Como resultado dos atendimentos, obteve-se 87% de satisfação nos cursos e 93% nas oficinas, avaliados pelos participantes. As consultorias foram analisadas e tiveram um índice de satisfação de 91% das empresas participantes do projeto.

A execução a menor está relacionada a não entrega do Diagnóstico de Produção e Estudo de Mercado do setor da Fruticultura em tempo hábil pela empresa contratada; pela economicidade de recursos para a realização das pesquisas com a metodologia GEOR ocorrido por meio de processo licitatório; bem como pela não realização de consultorias do Programa SEBRAEtec, devido a alteração no regulamento do edital que não contemplou em 2016, as demandas das cooperativas atendidas pelo projeto.

### **3.4.3.1.5. Desenvolvimento da Cadeia Produtiva do Dendê e do Buriti – RR**

O projeto foi desenvolvido com o objetivo de promover o empreendedorismo e a melhoria da renda e da qualidade de vida dos produtores rurais familiares que trabalham com atividades produtivas sustentáveis no sul de Roraima.

A realização em 2016, tinha a previsão da aplicação da pesquisa por meio da Metodologia GEOR e divulgação dos resultados finais ao público alvo e parceiros, tendo alcançado os seguintes resultados:

Resultado 1: Aumentar a renda dos produtores rurais familiares participantes do projeto em até 50% até 2015 e 100% até 2016, com a comercialização do Dendê.

A pesquisa realizada apurou que o faturamento médio dos produtores em 2014, foi de R\$ 12.730,91 e verificou que as metas projetadas para 2015 e 2016 foram atingidas.

Resultado 2: Obter a Produtividade do Dendê em 04 toneladas/ha, até dezembro de 2015 e 05 toneladas/ha até dezembro de 2016.

O resultado apurado para os anos de 2015 e 2016 em toneladas foi de 6,07 toneladas/ha, ficando 50% acima da meta prevista para 2015 e 25% a mais na produção prevista para o ano de 2016.

Resultado 3: Ampliar a renda da família dos grupos beneficiários com renda proveniente de outras culturas até 5% até dezembro 2015 e 10% até dezembro 2016.

O resultado verificado pela pesquisa em “outras culturas”, que representam a comercialização de açaí, bacaba, cupuaçu e buriti, tiveram um acréscimo de 16,6 e 21,6 pontos percentuais para os anos de 2015 e 2016, respectivamente. Esse aumento se deu em virtude do tempo entre o plantio e a produção do Dendê, onde em 2014 alguns produtores estavam com as plantas em produção e outros ainda não. Nos anos de 2015 e 2016 o número de propriedades com produção de Dendê aumentou significativamente, o que gerou um acréscimo nas rendas familiares.

### **3.4.3.1.6. Fortalecimento da Agroecologia**

O projeto tem por objetivo desenvolver o agronegócio rural mediante a difusão da tecnologia PAIS e o fomento a comercialização visando a ampliação da renda dos agricultores do município de Boa Vista, no Estado de Roraima.

As consultorias tecnológicas concentraram-se nas recomendações quanto ao combate de pragas nas culturas e na fabricação de bioinseticidas, que demonstraram êxito, uma vez que diminuíram as perdas na produção. Esse acompanhamento também priorizou a gestão da propriedade em relação a produção, auxiliando os produtores que já estão planejando a plantação para o futuro, considerando o quanto podem produzir e obter de lucro.

Foi realizada a Semana dos Alimentos Orgânicos, onde os produtores atendidos pelo projeto participaram do curso de “Propagação de Espécies Frutíferas e Ornamentais”, em parceria com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA e Escola Agrotécnica – EAGRO da Universidade Federal de Roraima - UFRR. O objetivo desta capacitação foi habilitar os produtores a

trabalhar com a produção de mudas de espécies frutíferas e ornamentais, podendo gerar mais renda na propriedade.

Durante o ano, foram realizadas 35 feiras agroecológicas com participação média de 18 produtores por feira. A realização das feiras teve como objetivo a geração ou aumento de renda para as famílias atendidas pelo projeto, por meio da venda do excedente de sua produção, uma vez que o projeto visa a segurança alimentar dos beneficiários.

No decorrer do ano foi realizada uma visita técnica a uma propriedade de referência, que utiliza o sistema agroecológico de produção, onde os produtores puderam trocar experiências e aprender novas técnicas de produção, bem como ampliarem os conhecimentos sobre a produção agroecológica.

O projeto ainda proporcionou aos produtores e familiares a participação no curso de “Reaproveitamento de Frutas e Verduras”, onde aprenderam técnicas de conservação de alimentos e preparos de pratos com sobras do que é produzido em suas hortas, diminuindo com isso, o desperdício.

A execução a menor do previsto foi ocasionada pela economia de recursos na realização das feiras agroecológicas, devido a efetivação de parcerias com uma rede de supermercado local em sua realização. Esta parceria também contribuiu no aumento de faturamento da produção, com a maior divulgação dos produtos junto aos consumidores do supermercado.

#### **3.4.3.1.7. Leite e Derivados**

O Projeto tem por objetivo promover o desenvolvimento do setor de leite e derivados por meio da capacitação tecnológica, do fomento ao empreendedorismo, da visão de mercado e da melhoria das técnicas de gestão.

Devido a migração das atividades, este projeto foi descontinuado em 2016, quando da realização da pesquisa final de mensuração dos resultados, conforme segue:

Resultado 1: Aumentar a produção de leite das fazendas fornecedoras atendendo os padrões de qualidade da legislação vigente em 15% até dezembro de 2015, em 20% até dezembro de 2016 e em 30% até dezembro de 2017.

A produção média de leite *in natura* entre os meses de outubro de 2014 e outubro de 2015 apurados na pesquisa TF revela um decréscimo 62% em relação a 2013. O resultado está bastante aquém da meta projetada para 2015, representando 33% apenas da meta que prevê um aumento de 15% em relação ao volume médio de produção do ano de 2013.

Resultado 2: Aumentar a comercialização de Leite e Derivados atendendo a legislação vigente em 10% até dezembro de 2015, 15% até dezembro de 2016 e 20% até dezembro de 2017.

A pesquisa TF encontrou um volume médio de 6.204 litros de leite vendidos que representou um decréscimo de 55% na quantidade de leite e derivados vendidos quanto comparado a T0 de 2013. Evidencia-se também um valor abaixo da meta pretendida para 2015 de 15.213 litros, ou seja, uma diferença de 9.000 litros vendidos. Um dos fatores que contribui para esta redução tanto na produção como na venda foi a forte crise hídrica enfrentada pelos produtores no ano de 2014.

### 3.4.3.1.8. PAIS II - Produção Agroecológica Integrada e Sustentável

O objetivo desse projeto é desenvolver o agronegócio rural, mediante a difusão da Produção Agroecológica Integrada e Sustentável (PAIS) e o fomento à comercialização visando à ampliação da renda dos agricultores do município de Boa Vista, Estado de Roraima.

Foram realizadas consultorias de Gerenciamento da Propriedade, que oportunizaram que técnicos conjuntamente com os beneficiários do projeto desenvolvessem o calendário de produção das culturas, a partir do qual, puderam planejar a produção atentando-se para as melhores datas de plantio, levando em conta as condições climáticas e a sazonalidades das culturas.

Ainda nesta ação, os produtores receberam orientação quanto ao controle de pragas e doenças, e quanto a produção de adubos orgânicos e suas aplicações. Assim sendo, diminuíram os gastos de produção uma vez que não precisam comprar insumos externos para produzir e ainda puderam oferecer a seus familiares produtos livres de agrotóxicos e mais nutritivos.

Durante dez meses as famílias receberam orientações quanto a certificação orgânica, por meio de palestras que tiveram o objetivo de prepará-los para a auditoria do Ministério de Agricultura Pecuária e Abastecimento – MAPA. Ao final deste trabalho espera-se que os produtores possam ser certificados como Organização de Controle Social – OCS e com isso possam dar garantia a seus clientes quanto ao processo de produção de alimentos, além de obterem maior renda com a comercialização do excedente de suas unidades, uma vez que o mercado paga mais por produtos certificados.

Em parceria com a EMBRAPA e UFRR/EAGRO foi realizada a semana dos alimentos orgânicos com o curso de “Propagação de Espécies Frutíferas e Ornamentais”, por meio do qual, os produtores ficaram aptos a propagarem as espécies de interesse comercial. O evento também teve como foco a divulgação dos produtos obtidos a partir da utilização de técnicas agroecológicas.

Os produtores atendidos pelo projeto participaram da missão técnica a “23ª Exposição Técnica de Horticultura, Cultivo Protegido e Culturas Intensivas – HORTITEC” em Holambra/SP, que é uma feira voltada para o setor hortifrutigranjeiro. Nesta missão puderam conhecer o que existe de inovador para a produção agrícola, sendo possível fazer contato direto com as empresas que produzem sementes e equipamentos, usados por eles em suas propriedades.

No decorrer do ano algumas propriedades receberam visitas de alunos e técnicos do curso “Técnico em Agropecuária” do Instituto Federal de Roraima - IFRR campus de Novo Paraíso, com o objetivo de apresentarem as práticas adotadas na propriedade e a metodologia PAIS, para servirem de modelo para a produção sustentável no Estado.

Foram fixadas as placas de identificação do projeto nas propriedades participantes, como forma de divulgação das práticas junto à comunidade local, com o objetivo de identificar as propriedades que desenvolvem a produção de alimentos diferenciados e que vem contribuindo com o meio ambiente.

Durante o ano foram realizadas 14 feiras agroecológicas que proporcionaram a geração de renda extra para as famílias participantes, bem como a divulgação do projeto e das entidades envolvidas na sua execução.

### 3.4.3.2. Setor de Comércio

**Quadro 19 – Projetos de Comércio**

PROJETOS	VALORES EM R\$		
	PREVISTO	REALIZADO	%VARIAÇÃO
3.4.3.2.1 Atendimento ao Comércio	549.604	454.175	82,6%
3.4.3.2.2 Competitividade no Setor do Comércio	437.185	369.586	84,5%
3.4.3.2.3 Gestão em Drogarias – RR	6.000	3.400	56,7%
3.4.3.2.4 Mais Clínicas	6.000	3.800	63,3%
3.4.3.2.5 Sustentabilidade e Inovação para Pequenos Negócios	400.251	315.305	78,8%
3.4.3.2.6 Varejo Alimentar em Minimercado	239.200	219.836	91,9%
3.4.3.2.7 Varejo da Construção Civil	17.724	14.559	82,1%
3.4.3.2.8 Varejo de Autopeças	194.448	160.537	82,6%
3.4.3.2.9 Varejo de Moda	334.040	293.600	87,9%
<b>VALOR TOTAL DO SETOR</b>	<b>2.184.452</b>	<b>1.834.797</b>	<b>83,9%</b>

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico – SME

#### 3.4.3.2.1. Atendimento ao Comércio

O projeto tem o objetivo de promover a melhoria da gestão e o aumento do faturamento das empresas partícipes do projeto.

Foram realizadas consultorias nas áreas de Gestão Estratégia, Financeira e de Estoque; Atendimento ao Cliente; Marketing; e Recursos Humanos, além de orientações técnicas. Estas consultorias tiveram o propósito de auxiliar os gestores das empresas na ampliação do conhecimento sobre o grau de maturidade da gestão dos seus empreendimentos e na identificação das necessidades e dificuldades, visando a implementação de melhorias em consonância com as tendências e exigências do mercado.

As ações tiveram ainda, ênfase em soluções de qualidade dos processos; gestão financeira; estratégias de mercado; gestão de recursos humanos e relacionamento com os clientes, contribuindo para a melhoria da gestão, alcance dos resultados, maior competitividade e a aplicação de práticas sustentáveis.

No âmbito da gestão de estoque, as empresas passaram a adotar procedimentos de gerenciamento das aquisições de produtos, armazenamento e exposição, além de trabalharem de acordo com o fluxo de saídas e demandas dos clientes, evitando assim o investimento em produtos que imobilizem recursos e não tenham grande fluxo de saída.

Na abordagem do tema de Marketing, observou-se melhorias nos canais de comunicação com os clientes, por meio de implementação de estratégias e ferramentas de marketing adequadas ao perfil de público, necessidades e condições de cada empresa.

Com as consultorias de Recursos Humanos, foram possíveis a análise e o levantamento de necessidades, assim como a identificação de pontos fortes e de melhorias dos colaboradores, com a elaboração de planos de ação que possibilitou a atuação favorável do clima organizacional e o ambiente de convivência entre empregados e seus líderes, e consequentemente os resultados empresariais.

Destaca-se a missão empresarial na empresa Elifarma vencedora estadual do Prêmio MPE Brasil, que proporcionou aos empresários a experiência de conhecer in loco uma empresa que utiliza o Modelo de Excelência da Gestão – MEG e os ganhos da empresa ao aplicar a metodologia em seu dia a dia, tendo como resultado o interesse dos participantes na adoção do modelo em seus negócios. O ponto forte desta ação foi a identificação de uma empresa local com uma gestão de excelência.

As orientações técnicas contribuíram para desmistificação da inovação, por meio da aplicação do diagnóstico de auto avaliação do Prêmio MPE Brasil e do Radar de Inovação que apresentaram aos empresários uma devolutiva com o grau de gestão e inovação aplicadas nos seus empreendimentos, permitindo a elaboração de plano de ação e a aplicação de medidas de gestão.

A execução do projeto foi impactada pela não participação dos empresários na 6ª Feira Internacional de Negócios de Franquias - ABF FRANCHISING EXPO NORDESTE, devido o cancelamento do evento por parte dos organizadores que justificaram a crise econômica como principal fator. Outro motivo foi a realização das consultorias do Programa ALI III onde não foi possível realizar os dois ciclos previsto para o ano, além da economicidade alcançada na contratação das consultorias de gestão, por meio do processo licitatório.

### **3.4.3.2.2. Competitividade no Setor do Comércio**

O objetivo do projeto é aumentar a competitividade dos pequenos negócios varejistas de drogarias, franquias, armarinho, papelaria e beleza, por meio de um atendimento especializado e multi-segmentado com estímulo à inovação, melhoria da gestão empresarial e acesso a mercado.

Com a estratégia de identificação das necessidades das empresas participante do projeto, foi utilizado o diagnóstico de auto avaliação do Prêmio MPE Brasil, como oportunidade de medir e comparar o avanço no grau de maturidade de gestão das empresas, visando a definição dos produtos e serviços a serem ofertados aos pequenos negócios de acordo com suas necessidades.

A partir dos resultados iniciais do diagnóstico e considerando a identificação das necessidades de melhorias, foram realizadas consultorias nas áreas de Finanças; Marketing; Recursos Humanos; Planejamento Estratégico; Sustentabilidade; e Atendimento ao Cliente, bem como em Inovação e Tecnologia por meio das soluções do Programa SEBRAEtec, com o objetivo de contribuir com a gestão e desempenho da empresa.

Com o aprendizado das consultorias, as empresas puderam conhecer sua margem de lucro; passaram a utilizar controles financeiros mais eficazes; criaram canais de comunicação entre a empresa e seus clientes; e elaboraram plano de marketing contendo as estratégias e ferramentas adequadas à sua empresa.

No tema de Recursos Humanos, algumas empresas aplicaram a pesquisa de clima organizacional e realizaram o diagnóstico dos pontos fortes e oportunidades de melhorias junto a seus colaboradores, fato que permitiu elaborar um plano de ação para melhoria do ambiente de trabalho, em alguns casos as empresas realizaram a elaboração de planos de cargos e salários dos colaboradores.

Em se tratando de consultorias de Inovação e Tecnologia por meio do programa SEBRAEtec, foram realizadas ações de Registro de Marca junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI assegurando a permanência da marca no mercado nacional, e de Design de Ambiente e Comunicação



Visual visando contribuir com a apresentação dos produtos no ambiente interno e dar maior visibilidade às empresas.

Foi realizada uma capacitação em parceria com a empresa Casa do Cabeleireiro com tema “Técnicas de Vendas em Cosméticos”, para capacitar os colaboradores das drogarias na venda de produtos capilares e de maquiagem e assim prepará-los para melhor abordagem dos clientes.

Os empresários participaram em São Paulo, da missão técnica a “12ª Feira Beauty Fair”, de visitas técnicas à drogarias e farmácias de referência e da fábrica da empresa Natura. Esta ação proporcionou aos participantes mais conhecimentos sobre o mercado da beleza, as inovações e tendências do segmento, técnicas para aumentar as vendas e ampliação da rede de fornecedores, bem como, a consolidação de negociações com empresas expositoras da feira que geraram um volume de negócios em torno de R\$ 12 mil em produtos a serem comercializados em Boa Vista.

Com o objetivo de mensurar a satisfação das ações do projeto, foi realizada uma pesquisa que demonstrou que cerca de 99% dos empresários estão satisfeitos com o projeto neste ano de 2016 e informaram que tem interesse em continuar contando com o apoio do SEBRAE/RR para o desenvolvimento e manutenção de seus negócios.

### **3.4.3.2.3. Gestão em Drogarias – RR**

O projeto tem como objetivo implementar as melhores práticas em gestão de central de negócios, fomentando o empreendedorismo, promovendo a competitividade e o desenvolvimento sustentável.

A realização do projeto em 2016, contava com a aplicação da pesquisa por meio da Metodologia GEOR e divulgação dos resultados finais ao público alvo e parceiros, tendo alcançado os seguintes resultados:

Resultado 1: Elevar em 2% o faturamento total do grupo de empresas até o final de 2013, em 4% até o final de 2014 e em 5% até o final de 2015.

O faturamento médio anual das empresas participantes do projeto no ano de 2014 foi de R\$ 816 mil e em 2015 R\$ 930 mil. Observou-se que em 2015 houve um aumento do faturamento médio em comparação ao ano de 2014, o que representa um crescimento de 13,93% no ano de 2015.

Resultado 2: Aumentar a média de pontuação das empresas participantes do projeto, obtida no diagnóstico do Modelo de Excelência da Gestão do Prêmio MPE Brasil.

O resultado analisa o desempenho das empresas no diagnóstico do Modelo de Excelência da Gestão - MEG. A pesquisa T0 referente ao ano de 2012 identificou que as empresas haviam atingido 46,6% da pontuação, o que serviu de base para o cálculo das metas que ficaram em 5% em 2014 e 6% em 2015. A pesquisa de mensuração de 2014 teve um resultado final de 52,6%, ou seja, 1% acima da meta. Já a pesquisa referente ao ano de 2015, obteve o resultado de 55,28% da pontuação total do diagnóstico MEG, superando a meta estabelecida.

A execução de 56,7% refere-se à economicidade obtida na contratação da empresa para realização das pesquisas, que ocorreu por meio de processo licitatório.

#### **3.4.3.2.4. Mais Clínicas**

Tem como objetivo a competitividade e o desenvolvimento sustentável das empresas do segmento de saúde de Boa Vista buscando elevar o faturamento e fomentando o empreendedorismo.

A realização do projeto em 2016, contava com a aplicação da pesquisa por meio da Metodologia GEOR e divulgação dos resultados finais ao público alvo e parceiros, tendo alcançado os seguintes resultados:

Resultado 1: Elevar em 20% o faturamento total do grupo de empresas até o final de 2015, sendo 2% em 2013, 8% em 2014 e 10% em 2015.

O faturamento mensurado na pesquisa T0 foi de R\$ 3.961 mil acrescido de 20% o percentual estimado para alcance, gerou um resultado de R\$ 4.753 mil, o crescimento no final de 2015 em relação à meta foi de 21,33%, ou seja, para o resultado 1 a meta foi alcançada.

Resultado 2: Obter 50% de empresas participantes com produtos, serviços ou processos novos ou aperfeiçoados até o final de 2015, sendo 25% em 2014 e 25% em 2015.

Observou-se que em 2014 há um índice de 15,6% de empresas que adotaram uma ou mais inovações, apenas 6,7% das empresas declararam ter implantado totalmente ações de inovação, e outras 8,9% restantes disseram ter efetivado inovações apenas parcialmente. Em 2015 esse número teve um aumento passando de 6,7% para 15,6% e de 8,9% para 23,3%, alcançando o resultado previsto.

Resultado 3: Aumentar a média de pontuação das empresas participantes obtida no diagnóstico do Modelo de Excelência da Gestão do Prêmio MPE Brasil em 15% até o final de 2015, sendo 7% em 2014 e 8% em 2015.

Este resultado mensura o desempenho das empresas no diagnóstico do Modelo de Excelência da Gestão - MEG. A pesquisa T0 referente ao ano de 2013 identificou que as empresas haviam atingido 61,9% da pontuação, o que serviu de base para o cálculo das metas de aumento de 7% em 2014 e 8% em 2015. Na pesquisa referente ao ano de 2014 identificou que as empresas participantes alcançaram o resultado de 54,3% da pontuação total do diagnóstico MEG, ou seja, 14,6% abaixo da meta, já no ano de 2015 o resultado alcançado foi de 52,5% ficando 24,4% abaixo da meta.

A execução de 63,3% refere-se à economicidade obtida na contratação da empresa para realização das pesquisas, que ocorreu por meio de processo licitatório.

#### **3.4.3.2.5. Sustentabilidade e Inovação para Pequenos Negócios**

O objetivo do projeto é apoiar o desenvolvimento de ações de inovação nos pequenos negócios e no tema de sustentabilidade, como foco nos processos de eficiência de água e energia.

Foi realizada a Maratona de Inovação que teve por objetivo apresentar os produtos e serviços oferecidos pelo Programa SEBRAEtec, e sensibilizar os participantes sobre a importância da utilização das técnicas adequadas para melhorar a produtividade e a competitividade das empresas. A programação foi constituída de 8 clínicas, que abordaram os temas: Design de Ambiente; Produto



e Comunicação; Eficiência Energética; Resíduos Sólidos; e Marcas. Por meio desta ação os empresários esclareceram dúvidas sobre o processo de eficiência energética, implantação de boas práticas de produção, eliminação de desperdícios e redução de custos, possibilitando assim um aumento na competitividade.

Ocorreu ainda a realização do Seminário “Desafios do Crescimento - Energia Solar”, com o objetivo de apresentar aos participantes, informações para estimular aplicação de formas alternativas de energia solar. O evento contou com a presença da gerente do Centro SEBRAE de Sustentabilidade – CSS do SEBRAE/MT, que apresentou o caso de sucesso “Um Prédio Inteligente com Energia Zero”, além dos parceiros: Universidade Federal de Roraima - UFRR, Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A - Eletronorte, Banco do Brasil, Centrais Elétricas Brasileira S/A - Eletrobrás e Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento - SEPLAN.

O SEBRAE/RR atuou como parceiro no evento “I Congresso Roraimense de Arquitetura e Urbanismo & Engenharia Civil”, que teve como objetivo promover o debate de temas referentes à tecnologia na gestão sustentável e a atuação de arquitetos e engenheiros civis no meio empresarial.

A Instituição também apoiou a 1ª. Feira de Empreendedorismo da Universidade Estadual de Roraima, juntamente com outras entidades parceiras, que contou com uma programação de minicursos, palestras e apresentações culturais. O referido evento teve como objetivo promover incentivo ao empreendedorismo social com soluções inovadoras para os problemas sociais mais prementes da sociedade, enfrentando as grandes questões sociais e propondo novas ideias de mudança em larga escala.

As clínicas tecnológicas realizadas por meio do Programa SEBRAEtec, atuaram nas temáticas de Design de Ambiente de Loja; Fachadas; Sustentabilidade; e Eficiência Energética. Além do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - PPRA e do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional- PCMSO, com o objetivo de fornecer soluções para problemas específicos de produtos e processos das empresas.

As consultorias de Eficiência Energética tiveram como objetivo orientar os empresários quanto ao uso consciente de energia, visando um melhor desempenho no processo produtivo, a um custo menor e com menos impacto para o ambiente.

Considerando o objetivo do projeto e as temáticas de inovação e sustentabilidade, as ações realizadas no projeto envolveram os segmentos da indústria, comércio e serviços.

A execução orçamentária ficou abaixo do previsto em virtude da crise econômica instalada no país, e que dificultaram a adesão dos empresários, com a contrapartida, junto as consultorias do Programa SEBRAEtec.

#### **3.4.3.2.6. Varejo Alimentar em Minimercado**

O objetivo do projeto é promover o fortalecimento e o aumento da competitividade dos pequenos negócios do seguimento do varejo alimentar, por meio de ações que contribuam para a melhoria da gestão empresarial e sustentabilidade das empresas.

Foram realizadas consultorias nas áreas de Gestão Estratégicas; Finanças; Atendimento ao Cliente; Merchandising e Vitrinismo; Marketing e Recursos Humanos. As consultorias tiveram por objetivo aperfeiçoar a gestão e contribuir com a competitividade das empresas.

As consultorias em Gestão Estratégica consistiram na aplicação do diagnóstico de auto avaliação do Prêmio MPE Brasil, que identificou o grau de maturidade de gestão das empresas e permitiu a elaboração de um plano de trabalho com ações possíveis de implementação. Com base na análise do diagnóstico verificou-se que 24 empresas apresentaram melhoria no desempenho, com evolução no parâmetro de 0,65% a 18,46%, o que representa uma média de 6,03% por empresa.

No tema de Gestão Financeira trabalharam para a implementação de ferramentas de controles por meio da adoção de novas práticas na formação do preço de vendas, considerando a análise dos custos totais do produto. O destaque das melhorias implementadas foi a utilização do Market Up como sistema de gestão.

Os conhecimentos disseminados nas consultorias em Atendimento ao Cliente foram relativos as técnicas de abordagem e análises de estratégias com foco nos clientes, bem como a criação de bancos de dados e proposições de sugestões que elevassem o nível de fidelidade. Além disso, durante as consultorias de merchandising foram propostas estratégias que potencializam as instalações dos empreendimentos, valorizando os produtos e ambientes de forma a contribuir para impulsionar as vendas.

Em se tratando de marketing, as consultorias propuseram ações para a implementação de mídias digitais; produção e distribuição de panfletos promocionais; outras formas de divulgação das ações na região dos empreendimentos; revitalização da fachada e criação de layout interno, com o objetivo de oferecer um ambiente mais atrativo aos clientes.

Orientou-se os empresários por meio das consultorias de Recursos Humanos, com a implementação de procedimentos básicos sobre a legislação trabalhista vigente, e na elaboração de um documento para orientar a empresas sobre processos de recrutamento e seleção. Além disso, foram aplicados questionários sobre pesquisa de clima organizacional, com o objetivo de identificar os fatores que motivam as equipes, sendo possível a elaboração de um plano de ação, para melhorar a satisfação dos colaboradores e consequentemente a produtividade da empresa.

Foi realizada a missão empresarial ao “36º Encontro Nacional da Cadeia do Abastecimento e Convenção da Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados”, que é a maior feira do segmento na atualidade. Esse evento proporcionou o conhecimento de novos produtos e equipamentos, além da oportunidade do fortalecimento da rede de relacionamento empresarial.

Os participantes visitaram ainda, o mercado municipal e empresas de renome nacional, como a Casa Santa Luzia, Minimercado Extra, Pão de Açúcar Express, Havaianas, Chilli Beans, Nexpresso e Melissa, onde puderam conhecer procedimentos operações diversos; novos padrões de atendimento; mix de produtos e serviços; layout dos empreendimentos; assim como a comunicação e a identidade visual, que visam criar ambiente adequado aos clientes através de ideias e inovações disponíveis.

Foram firmadas parcerias com a Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados de Produtos Industrializados – ABAD, Associação dos Distribuidores e Atacadistas de Roraima – ADARR, Parima Distribuidora e a empresa Ideias & Negócios, com o objetivo de

contribuir para uma maior sensibilização e fortalecimento das empresas participantes do projeto, inclusive com a realização de palestras de temas de interesse dos participantes.

#### **3.4.3.2.7. Varejo da Construção Civil**

O objetivo do projeto é aumentar a competitividade das empresas de varejo de material de construção, por meio de aprimoramento da gestão, ampliando sua capacidade de manter e conquistar mercados.

Durante o ano de 2016 foram realizadas consultorias nas áreas de Gestão Estratégica e Finanças, que tiveram como objetivo estabelecer uma gestão mais ágil e competitiva, melhorando a qualidade dos processos e atendimento aos clientes, a produtividade e principalmente o aumento da lucratividade.

As consultorias em Gestão Estratégica, contribuíram para auxiliar os empresários na identificação do grau de maturidade da gestão da empresa, por meio do diagnóstico de auto avaliação do Prêmio MPE Brasil, que permitiu a elaboração de um plano de ação com possibilidades de melhorias para as empresas.

Em Gestão Financeira as consultorias trabalharam na identificação das principais necessidades e dificuldades relacionadas a gestão e na proposta de soluções e ferramentas que auxiliaram os gestores no registro, análises e monitoramento das informações, permitindo ainda a ampliação da capacidade de análise dos resultados, a partir dos controles implementados e na tomada de decisões sobre os aspectos financeiros dos empreendimentos.

A baixa execução se deu em virtude das dificuldades encontradas no processo de prospecção de empresas para adesão ao projeto, em decorrência da crise econômica que está afetando a economia Brasileira e o segmento em Roraima, ocasionando à não execução das ações previstas.

#### **3.4.3.2.8. Varejo de Autopeças**

O projeto tem como objetivo aumentar a competitividade dos pequenos negócios de varejo de autopeças por meio da melhoria da gestão e aumento do faturamento, através de ações de consultoria, capacitação, acesso a mercado e inovação e tecnologia.

Foram realizadas consultorias nas áreas de Gestão Estratégica; Gestão Financeira; Marketing; e Atendimento ao Cliente. As consultorias de Gestão Estratégica tiveram o objetivo de propiciar às empresas, conhecimentos sobre o nível de maturidade da gestão, visando torná-las mais competitivas para o mercado, por meio de soluções com foco em estratégias de mercado, relacionamento com os clientes e recursos humanos.

Na área de Gestão Financeira foram implementadas ferramentas de controles, de acordo com as necessidades e dificuldades de cada empresa, onde passaram a adotar novas práticas na formação do preço de vendas, considerando a análise de todos os custos diretos e indiretos dos produtos e serviços. Entre as melhorias implantadas estão: o gerenciamento do movimento de entradas e saídas de produtos e recursos, sejam por meio de sistemas de gerenciamentos ou planilhas de controles financeiros; o planejamento das contas a receber e a pagar; o implemento de prática de preços compatíveis com a identificação do lucro almejado; e os comparativos de preços da concorrência.

As consultorias de Marketing possibilitaram uma maior compreensão e identificação do perfil dos clientes, de acordo com a região em que a empresa está inserida, a fim de oferecer-lhes produtos e serviços que atendessem as suas necessidades e expectativas. Auxiliou ainda, no estabelecimento de canal de comunicação adequado ao perfil de seus potenciais clientes, através de ferramentas de mídia, mais baratas e/ou gratuitas e que favoreçam o alcance e atração de clientes.

Em se tratando de consultorias de Atendimento ao Cliente, foram utilizadas técnicas de atendimento, com foco na recepção e acolhimento dos clientes, o que proporcionou o aumento do nível de satisfação dos clientes e o aumento das vendas. As ações de design contribuíram para a melhoria do ambiente interno das empresas atendidas, adequando os espaços para uma melhor exposição e valorização dos produtos da empresa.

Foi realizada uma missão que possibilitou aos empresários o acesso a “29º Salão Internacional do Automóvel”, onde foram apresentados os mais modernos veículos e tecnologias automobilísticas do mundo, além da visita *in loco* à Auto Mecânica Scopino que é uma referência em São Paulo e no Brasil em gestão e sustentabilidade no setor.

Ainda em parceria com o SEBRAE/SP foram oportunizadas visitas a diversos empreendimentos de comércio varejista de peças e acessórios para veículos quatro e duas rodas, onde se pôde observar as diversidades de produtos e serviços ofertados, técnicas de exposição de produtos e estratégias de conquista, manutenção e fidelização de clientes.

A execução física e orçamentária ficou abaixo do previsto em decorrência da inexecução de horas de consultorias de Inovação e Tecnologia do Programa SEBRAEtec, em virtude da dificuldade de pagamento da contrapartida financeira por parte do público alvo, que foram afetados pela crise econômica que passa o país.

### **3.4.3.2.9. Varejo da Moda**

O objetivo do projeto é aumentar a competitividade dos pequenos negócios de varejo de moda, através do estímulo à inovação, melhoria da gestão empresarial e acesso a mercado.

O projeto ofereceu consultorias nas áreas de Gestão Estratégica; Atendimento ao Cliente; Liderança; Gestão Financeira; Marketing; Merchandising e Vitrinismo; Gestão Trabalhista; Inovação e Tecnologia.

As empresas tiveram como resultados a consolidação de procedimentos de gestão financeira e trabalhistas, onde se destaca a separação de contas pessoais dos empresários das contas das empresas e o foco na adequação à legislação tributária e trabalhista. Também ocorreu a adoção de controles que identificaram os resultados mensais e anuais da empresa, onde essas informações embasaram o processo de tomada de decisões.

Destaca-se o trabalho realizado com os colaboradores da linha de frente do atendimento, no qual foram apresentadas técnicas de vendas e treinamentos de inteligência mental, por meio das consultorias de Atendimento ao Cliente, que possibilitaram a compreensão dos perfis e necessidades dos clientes para realizar um atendimento personalizado.

As ações de Merchandising e Vitrinismo oportunizaram as empresas melhorias no visual da loja, implantadas a partir das capacitações recebidas, que valorizaram o espaço de exposição e o ambiente da empresa, além de estratégias de marketing visando segmentar o público alvo, com o objetivo de adequar a comunicação ao perfil de clientes de cada empresa.

Também foi realizada uma missão empresarial à Feira Private Label em São Paulo, que possibilitou o acesso a empresas que fabricam roupas, acessórios e terceirizam serviços personalizados que agregam valores às roupas, oportunizando aos empresários a ampliação da rede de fornecedores, acesso à produtos diferenciados, troca de experiências e o conhecimento de técnicas utilizadas na montagem de vitrines.

Foram celebradas parcerias estratégicas que permitiram a ampliação do conhecimento dos empreendedores, por meio da empresa RS Consultoria em Comunicação Marketing que possibilitou a realização de ações de capacitações voltadas para o visual merchandising, bem como uma visita na empresa Ideias & Negócios, onde conheceram o Modelo de Excelência da Gestão - MEG adotado.

### 3.4.3.3. Setor de Indústria

#### Quadro 20 – Projetos da Indústria

PROJETOS	VALORES EM R\$		
	PREVISTO	REALIZADO	%VARIAÇÃO
3.4.3.3.1 Competitividade no Setor da Indústria	996.814	497.843	49,9%
<b>VALOR TOTAL DO SETOR</b>	<b>996.814</b>	<b>497.843</b>	<b>49,9%</b>

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico - SME

#### 3.4.3.3.1. Competitividade no Setor da Indústria

O objetivo do projeto é aumentar a competitividade das pequenas indústrias, por meio da geração de negócios, incentivo à inovação, à sustentabilidade, melhoria da gestão empresarial e do processo produtivo industrial.

Foram realizadas consultorias nas áreas de Atendimento ao Cliente; Gestão Trabalhista; Marketing; Gestão Financeira; Boas Práticas de Manipulação de Alimentos; Gestão da Produção e da Qualidade; com o objetivo de melhorar o processo produtivo das empresas, além de um diagnóstico técnico com objetivo de promover a melhoria do processo produtivo nas empresas, através de levantamento de informações com os proprietários sobre a avaliação do produto acabado, o processo produtivo e o controle de qualidade.

Com as consultorias de Atendimento ao Cliente os empresários foram sensibilizados para a importância dos princípios básicos e da atenção aos detalhes do atendimento. As consultorias de Gestão Trabalhista possibilitaram às empresas a adequação de práticas, regularização de situação de registro dos trabalhadores, políticas de gestão e mecanismos de controle interno e segurança do trabalho.

Na área de Marketing foram apresentadas aos empresários a necessidade de planejamento das ações de divulgação, conquista e fidelização de clientes, com a entrega do plano de marketing que deve ser implantado pelas empresas. Nas consultorias de Gestão Financeira foram trabalhadas ferramentas para melhorar a organização financeira das empresas, que auxiliaram na tomada de decisões e a adoção de medidas corretivas ou preventivas.

Com as consultorias de Gestão da Produção e Qualidade foram realizadas implementações de adequações, reparos em equipamentos, acompanhamento e registro de produtividade. Por sua vez, o diagnóstico técnico aplicado ao setor cerâmico, proporcionou a visualização de oportunidades de melhoria do processo produtivo, por meio da análise de todas as etapas, utilizando equipamentos como termômetro e balança de precisão e o desenvolvimento de uma descrição detalhada da indústria cerâmica, que poderá ser aplicada para outras ações.

Foi realizada ainda, uma missão para o “45º Encontro Nacional da Cerâmica Vermelha”, em São Paulo, que contou com a participação de sete empresários e um professor convidado da UFRR. A missão teve como objetivo promover a interação entre os participantes e fornecedores; ampliação do conhecimento no setor; e oportunidade da geração de negócios, o que proporcionou maior entusiasmo dos participantes do projeto, pois os empresários tiveram acesso a realidade de outras empresas, tanto na fabricação da cerâmica, quanto de fornecedores de máquinas e equipamentos.

Além da missão internacional a “120ª Feira de Importação e Exportação da China – Canton Fair”, com o objetivo de ampliar o conhecimento de novas tecnologias aplicadas em outros países; a prospecção de negócios e parcerias; o fortalecimento da rede de contatos e relacionamentos; e monitoria das tendências por meio de visitas a instituições e/ou empresas chinesas.

No que se refere a capacitações, foram realizados os cursos: “D’olho na Qualidade – 5S” com intuito de planejar e realizar atividades práticas na aplicação, descarte, organização, limpeza, higiene e ordem nas empresas; “Gestão de Liderança” com objetivo de demonstrar técnicas de liderança, motivação e produtividade, e suas aplicações nas organizações; e “Orientação Produtiva” que proporcionou ao setor cerâmico aprendizagem de como realizar a padronização do processo produtivo, conformação, secagem, queima e aplicação de resíduos sólidos para obterem-se vantagens competitivas.

Foram realizadas palestras nas seguintes temáticas: “Inovação e Ideias Criativas”; “Visual Merchandising”; e “Tendência de Moda”, direcionadas ao segmento de confecções a fim de demonstrar a importância do tema inovação, autoconhecimento e produtividade para o segmento. Além disso, foram realizadas oficinas nos temas: “Boas Práticas em Manipulação de Alimentos”; “Laboratório de Criatividade, Extrusão, Secagem e Queima de Produtos Cerâmicos”; e “Normas Regulamentadoras”, que tiveram como objetivo capacitar os empresários e colaboradores em ações gerenciais e tecnológicas, orientando-os quanto a legislação vigente, desenvolvimento de tendências e qualidade na produção.

Por meio do Programa ALI, foram realizadas consultorias e orientações com a aplicação do Radar da Inovação, a partir do qual foram elaborados e executados planos de ação, traçado para cada empresa atendida pelo programa, com o objetivo de implementar a cultura da inovação nas empresas. Além de consultoria em Inovação por meio do Programa SEBRAEtec, com objetivo de aperfeiçoar as atividades diárias das empresas e enquadramento de legislações, como PPRA, PCMSO e Combate a Incêndio.

A execução abaixo do previsto ocorreu devido as dificuldades na ação do programa ALI SEBRAEtec com a realização de apenas 30% das consultorias previstas; do ALI III onde não ocorreu realização

devido a não conclusão dos dois ciclos previstos e pelas dificuldades encontradas no processo de comercialização do programa SEBRAEtec, impactada pela crise no mercado nacional e local devido a contrapartida definida ao público alvo do projeto.

#### 3.4.3.4. Setor de Serviços

**Quadro 21 – Projetos de Serviços**

PROJETOS	VALORES EM R\$		
	PREVISTO	REALIZADO	%VARIAÇÃO
3.4.3.4.1 Beleza de Negócio	396.845	260.316	65,6%
3.4.3.4.2 Competitividade no Setor de Serviços	603.304	306.349	50,8%
3.4.3.4.3 Desenvolvimento do Turismo na Região Central de Roraima	136.048	129.426	95,1%
3.4.3.4.4 Fortalecimento dos Setores de Gastronomia e Hotelaria de Boa Vista	328.848	287.596	87,5%
3.4.3.4.5 Startups em Roraima	61.052	25.840	42,3%
<b>VALOR TOTAL DO SETOR</b>	<b>1.526.097</b>	<b>1.009.527</b>	<b>66,1%</b>

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico - SME

##### 3.4.3.4.1. Beleza de Negócio

O objetivo do projeto é promover o desenvolvimento do segmento através de ações que proporcionem o crescimento empresarial.

Em 2016 foram realizadas consultorias em Marketing; Gestão de Pessoas; Finanças; e Legislação em Processo Produtivo. As consultorias de Marketing tiveram bons resultados com a apresentação de um plano de ação mensal; a segmentação de mercado dos clientes dos empreendimentos; a definição de canais de distribuição; o planejamento das ações de propaganda, bem como a promoção e planejamento do endomarketing, além do estimular o crescimento dos talentos e da empresa.

Além disso, foram aplicados o diagnóstico de auto avaliação do Prêmio MPE Brasil; elaborados os planos de negócios das empresas com a metodologia CANVAS; a análise da matriz SWOT elaborada por meio de visita *in loco* que buscaram o desenvolvimento da cultura organizacional e de estratégias operacionais.

As consultorias de Finanças buscaram a implantação de ferramentas na área de controles gerenciais; fluxo de caixa; planilhas de controle e orçamento com horizonte de pelo menos um ano; elaboração de controle para formação de preço por serviço; o monitoramento de execução de plano de ação, tendo como perspectiva o aumento da competitividade do setor e a otimização dos custos e redução de gargalos operacionais, além da elevação dos lucros.

Sobre Legislação em Processo Produtivo o objetivo foi a elaboração de Procedimentos Operacionais Padrão, relacionado a execução de procedimento de estética e beleza, higienização e assepsia de equipamento e manuseio corretos dos produtos químicos, visando a segurança dos colaboradores e dos clientes que frequentam os estabelecimentos.



Em Gestão de Pessoas o foco foi o processo de formação de lideranças que ampliou a compreensão do valor “Trabalho em Equipe” e da necessidade da contribuição de todos na busca de resultados competitivos para a empresa.

Foram realizados cursos com os temas: “Gestão Financeira”, “Atendimento ao Cliente” e “Gestão de Pessoas”, tendo como objetivo auxiliar os empresários na compreensão da importância de implantar e analisar os controles financeiros e econômicos para uma gestão mais eficaz da sua empresa; identificar os aspectos que contribuem para a satisfação do cliente e possam gerar impactos positivos nos resultados; sensibilizar os empresários quanto aos conhecimentos e a aplicação de processos estruturados, que são essenciais para o exercício da gestão de pessoas e ainda estimulam o crescimento dos talentos e da empresa.

O SEBRAE/RR, a PMBV e Corpo de Bombeiros auxiliaram as empresas na busca por soluções de gargalos legais enfrentados no setor, por meio da disseminação de conhecimentos, práticas e documentos necessários, por meio de palestras específicas nos temas “Retirada ou Renovação do Alvará Sanitário Municipal”; “Tributos”; “Habite-se e Alvará”; “Laudo e Vistoria do Corpo de Bombeiro”; “Direito Trabalhista” e “Perspectiva 2017 para o Projeto Cadeia da Beleza”.

O Projeto realizou ainda, o Seminário de Beleza com o objetivo de gerar conhecimento e mostrar tendências do mundo da beleza e estética, que contou com a parceria do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC/RR e proporcionou aos empresários, trabalhar as tendências mercadológicas destes segmentos; novas técnicas de procedimentos e novidades de marcas; ampliação de relacionamento; além de ampliar o número de profissionais qualificados, fortalecendo o setor.

Foram realizadas missões técnicas e empresariais à “12ª Beauty Fair”, em São Paulo e a empresa local COMEPI, que proporcionaram novos conhecimentos aos empresários, aproximação a fornecedores nacionais, além de possibilitar o contato com serviços, produtos e novas tecnologias que são tendência no setor.

A execução financeira abaixo do previsto, foi impactada pela não conclusão de um Estudo de Viabilidade Econômica do Estado de Roraima, por parte da empresa contratada e pela mudança de estratégias na realização de uma missão e caravana que ocorreu localmente.

#### **3.4.3.4.2. Competitividade no Setor de Serviços**

O objetivo do projeto é promover o desenvolvimento sustentável e aumentar a competitividade dos pequenos negócios que atuam nos segmentos de serviço, a partir da difusão da cultura empreendedora e do fortalecimento da gestão de seus empreendimentos.

Foram realizadas consultorias nas áreas de Gestão Estratégia; Finanças; Marketing; Qualidade e Recursos Humanos, que inicialmente buscaram conhecer as reais necessidades das empresas, por meio da aplicação do diagnóstico de auto avaliação do Prêmio MPE Brasil; análise SWOT; e metodologia CANVAS, a partir dos quais foram elaborados planos de ações com o objetivo de auxiliar as empresas quanto a sua gestão diária.

Na área de Finanças o objetivo foi a implementação de controles gerenciais e elaboração de controle para formação de preço de serviços. Em consultorias de Marketing foram elaboradas ferramentas que



auxiliaram na segmentação dos clientes, no planejamento de promoção e propagandas e na realização de ações de endomarketing, que envolveram os colaboradores na busca de clientes. Vale ressaltar, a entrega de um plano de marketing personalizado para cada empresa participante do projeto.

A consultoria em Recursos Humanos elaborou a descrição de cargos e funções; código de ética das empresas; etapas do recrutamento e seleção; desenvolvimento de um programa motivacional; e um plano de capacitação para os colaboradores. Já as consultorias de Qualidade trabalharam na sensibilização dos empresários quanto a importância de adotar e aplicar as normas e legislações.

Por meio do Programa ALI foram realizadas consultorias e orientações, com a aplicação do Radar da Inovação e o acompanhamento da execução dos planos de ação traçados com o objetivo de implementar a cultura da inovação nas empresas.

Vale ressaltar a realização de duas visitas técnica locais, sendo a primeira com foco no MEG na empresa Ideias & Negócios, vencedora por duas vezes na etapa estadual do Prêmio MPE Brasil, e a segunda a Empresa Eternal que atua no mercado de destinação correta dos resíduos sólidos há mais de 45 anos, com o objetivo de apresentar os serviços e valores praticados, bem como práticas sustentáveis.

Foram realizados três cursos com os temas: “Modelo de Excelência da Gestão – MEG”; “Gestão da Inovação”; e “Engenharia de Marketing” que capacitaram os empresários acerca de inovação, gestão e comportamento dos clientes, além de nove palestras realizadas em parceria com a PMBV por meio da Vigilância Sanitária e Secretaria de Gestão Ambiental e Assuntos Indígenas, para orientar os empresários acerca das exigências legais do setor. Além de palestras com foco em atendimento e qualidade de serviço.

O projeto também foi parceiro do Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas do Estado de Roraima – SESCON a fim de apoiar a realização do “XI Fisco Contábil” que trabalhou no aperfeiçoamento dos contadores do Estado, por meio de troca de informações com estudiosos da área e treinamentos sobre sistemas e tendências para as empresas de contabilidade e seus benefícios a classe empresarial.

Por meio do programa SEBRAEtec foram realizados atendimentos voltados ao Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA; Programa de Controle Médico de Saúde Operacional - PCMSO e Combate a Incêndio, com o objetivo de orientar as empresas no atendimento as legislações vigentes.

A execução a menor ocorreu devido as dificuldades na realização das ações relacionadas aos programas ALI, ALI SEBRAEtec e SEBRAEtec. Além da economicidade na realização de duas missões que foram realizadas localmente, sendo uma com foco na sustentabilidade com a transformação de resíduos sólidos e a outra em gestão empresarial.

#### **3.4.3.4.3. Desenvolvimento do Turismo na Região Central de Roraima**

O objetivo do projeto é promover o fortalecimento dos setores de gastronomia e hotelaria de Boa Vista em busca da competitividade e da excelência em produtos e serviços.

Neste ano foram realizadas consultorias em Gestão Estratégica a partir da aplicação de diagnóstico de auto avaliação do Prêmio MPE Brasil, metodologia CANVAS e Matriz SWOT, buscando conhecer a situação atual das empresas e dos clientes. As consultorias gerenciais e técnicas tiveram como objetivo orientar os empreendimentos sobre a importância da qualidade na gestão de suas organizações, noções de marketing, custos e finanças.

Cita-se ainda a parceria com o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade - ICMBio com objetivo de levar consultorias de gestão empresarial para empreendimentos do entorno do Parque Nacional do Viruá, buscando desenvolver ações de melhorias gerenciais e produtivas devido as grandes possibilidades em turismo de aventura. Vale ressaltar, que como resultado dessa ação houve a entrega de um caderno de orientações aos empreendedores, com sugestões de melhoria e apontamento dos principais diferenciais competitivos de cada empresa.

No que se refere a capacitação foram realizadas três palestras com os temas: “Atendimento ao Cliente”, “Microempreendedor Individual” e “As Vantagens da Formalização dos Empreendimentos” e tiveram como foco o desenvolvimento de competências de gestão do atendimento, esclarecimento de dúvidas sobre o MEI, e o processo de formalização de empreendimentos.

Realizou-se a missão empresarial a “28 ª Edição da Feira Internacional de Turismo – FESTURIS” que aconteceu na cidade de Gramado – RS, e teve como objetivo a prospecção de fornecedores e visitas técnicas a empreendimentos com boas práticas em gestão empresarial, proporcionando aos empresários o conhecimento das tendências tecnológicas para o setor, contatos com fornecedores nacionais e o estabelecimento de parceria entre uma empresa de Roraima e um expositor do evento.

#### **3.4.3.4.4. Fortalecimento dos Setores de Gastronomia e Hotelaria de Boa Vista**

O objetivo do projeto é promover o fortalecimento dos setores de gastronomia e hotelaria de Boa Vista em busca da competitividade e da excelência em produtos e serviços.

Em 2016 foram realizadas consultorias em Gestão, com destaque para o trabalho realizado em relação ao selo de certificação dos restaurantes participantes do projeto, por meio da aplicação de diagnósticos; apresentação de devolutivas; acompanhamento do desenvolvimento das ações propostas; aplicação e devolutiva de matrizes para a busca do selo de certificação.

Foi realizada uma missão técnica internacional à “NRA Show 2016 – *The International Foodservice Marketplace*”, considerada uma das mais importantes feiras de gastronomia no mundo, com o objetivo de apresentar aos empresários do projeto as tendências e tecnologias em nível internacional do setor de alimentos e bebidas.

Realizou-se uma missão nacional à “28 ª Edição da Feira Internacional de Turismo – FESTURIS”, em Gramado – RS, em parceria com o Projeto Desenvolvimento do Turismo na Região Central de Roraima, com o objetivo de contribuir para a ampliação de conhecimento do setor de gastronomia, por meio de visitas técnicas a empreendimentos da região.

O lançamento do livro Sabores de Roraima foi o resultado do trabalho de pesquisa, desenvolvido pelo SEBRAE/RR em eventos como o Festival Gastronômico e a Semana Roraimense de Gastronomia que ocorreram desde 2015. Além de receitas que retratam os principais hábitos alimentares locais, a

publicação contém informações sobre as características naturais do Estado, destacando suas belezas únicas, bem como uma lista de ingredientes típicos de Roraima.

Quanto as capacitações realizadas, foram ministrados dois cursos com os temas “Atendimento ao Cliente” que abordou técnicas para desenvolvimento de habilidades e atitudes pessoais e profissionais, necessárias para o atendimento de clientes com qualidade e excelência, e o “Programa de Alimentos Seguros – Mesa” que propiciou aos participantes conhecimentos relativos às boas práticas e cuidados na conservação e higiene dos alimentos.

As oficinas em “Segurança Alimentar” e “Qualidade dos Alimentos” foram realizadas em parceria com uma empresa de consultoria e tiveram como principal objetivo formar profissionais focados em qualidade e segurança dos produtos alimentares, propiciando conhecimento atualizado para atuar na redução e eliminação de contaminações alimentares.

Foram realizadas por meio de convênio de cooperação técnica firmado com o SENAC/RR, oficinas com a temática “Cozinha Saudável” e “Co-working de Cozinha Contemporânea”, que tiveram como objetivo capacitar os empresários e colaboradores nas tendências da área gastronômica, buscando inovações e conhecimentos. Além de oficinas práticas, com o tema “Gastronomia Brasileira” que disseminaram conhecimentos por meio de experiências entre profissionais de gastronomia e empresários, bem como ensinar aos participantes a incorporação de novas técnicas gastronômicas e incentivar o desenvolvimento da capacidade empreendedora dos clientes do projeto.

#### **3.4.3.4.5. Startups em Roraima**

O objetivo do projeto é apoiar a criação, desenvolvimento e sustentabilidade das Startups em Roraima, consolidando-as no mercado através capacitação, inovação e mercado.

Inicialmente foram realizadas ações voltadas para a formação do ecossistema de Startups “Buriti Valley”, formado pelos parceiros SEBRAE/RR, Instituto Euvaldo Lodi - IEL/RR, Faculdades Estácio Atual, Prefeitura Municipal de Boa Vista, TicketPhone, UFRR, IFRR, Federação das Indústrias do Estado de Roraima - FIER, Ideias & Negócios, entre outros.

O ecossistema “Buriti Valley” é uma iniciativa colaborativa, em construção, sem fins lucrativos, criado por um consórcio de instituições e empresas que já vem realizando ações de fomento a este ambiente, associadas a outras que venham a contribuir com o desenvolvimento e amadurecimento dos negócios Startup e, consequentemente, pela efetivação de um ecossistema sustentável para Roraima, possibilitando que práticas e sujeitos atuem em um mesmo ambiente.

As Startups estão trabalhando em um espaço de *co-working* cedido pela PMBV, dentro do Centro de Ciência e Tecnologia e Inovação - CCTI, que foi utilizado principalmente para apoio ao desenvolvimento das atividades do 1º ciclo de pré-aceleração realizado pela Buriti Valley, que habilitou e qualificou as Startups a desenvolverem ideias inovadoras, lucrativas e sustentáveis em negócios de alto impacto social.

As ações de mentoria foram intensas durante o ciclo de pré-aceleração, onde foram realizadas consultorias em Planejamento Jurídico que auxiliaram os empreendedores na formatação de toda a documentação das Startups e que são utilizadas em todos os momentos nas negociações com

fornecedores, investidores e clientes, bem como consultorias em atendimento que orientaram na elaboração da carteira de clientes, definição de estratégias de captação de recursos e novas vendas.

Ocorreram as consultorias em Inovação, Estratégia de Atuação e Construção de Modelos de Negócios, que acompanharam e orientaram as Startups na proposição de soluções, construção e aprimoramento do modelo de negócio, bem como a criação e validação do Produto Mínimo Viável - MVP.

As consultorias em Marketing Digital auxiliaram na construção da percepção da marca perante o mercado; aumento da carteira de clientes e vendas; validação da proposta de valor e proposição de metas, além das consultorias em Design Digital que objetivaram o aprimoramento em layout de produtos e aplicativos, auxiliando na criação de conceitos e técnicas que atraem clientes e ajudam na transformação do negócio.

Essas consultorias resultaram em 06 Startups pré-aceleradas, ou seja, com modelo de negócio e MVP prontos, com modelagem de negócio já estruturada, sendo que 03 já estão atuando no mercado.

O SEBRAE/RR apoiou a realização do “Startup Day”, que ocorreu simultaneamente em 48 cidades do Brasil, com o objetivo de discutir o cenário do empreendedorismo digital e estimular o desenvolvimento do modelo de negócios das Startups. Para execução do evento a Instituição contou com a parceira da Buriti Valley, CCTI, Quiz Marketing e Consultoria, TicketPhone e Makunaima Expedições.

A execução abaixo do previsto deu-se em virtude da economicidade gerada a partir da parceria entre a empresa Buriti Valley e a PMBV que cedeu o espaço de *co-working* que seria inicialmente custeado pelo projeto. Além da contratação de consultorias locais, onde não foi necessário o custeio das despesas com passagens aérea e hospedagem dos consultores, bem como a não realização da pesquisa de finalização do ciclo de pré aceleração, que continua em andamento.

### 3.4.3.5. Projetos Territoriais

**Quadro 22 – Projetos Territoriais**

PROJETOS	VALORES EM R\$		
	PREVISTO	REALIZADO	% VARIAÇÃO
3.4.3.5.1 Atendimento Individual na Região Central de Roraima	1.987.215	1.590.411	80,0%
3.4.3.5.2 Atendimento Individual na Região Norte de Roraima	216.049	214.898	99,5%
3.4.3.5.3 Atendimento Individual na Região Sul de Roraima	509.899	506.789	99,4%
3.4.3.5.4 Negócio a Negócio	179.158	171.063	95,5%
3.4.3.5.5 Programa Nacional de Educação Empreendedora – Fase I	289.368	282.954	97,8%
3.4.3.5.6 Projeto Nacional SEBRAE Digital - RR	16.320	15.419	94,5%
3.4.3.5.7 Qualidade na Gestão dos Pequenos Negócios	175.190	158.119	90,3%
3.4.3.5.8 Soluções Educacionais	778.992	729.278	93,6%
<b>VALOR TOTAL DO SETOR</b>	<b>4.152.191</b>	<b>3.668.931</b>	<b>88,36%</b>

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico – SME

### 3.4.3.5.1. Atendimento Individual na Região Central de Roraima

O projeto tem por objetivo disseminar a cultura empreendedora através de serviços nacionais por meio do Atendimento Individual na Região Central do Estado, contribuindo para ampliação de resultados junto aos pequenos negócios e o reconhecimento do papel do SEBRAE junto a seus segmentos de clientes.

As principais realizações foram voltadas ao Atendimento e Relacionamento espontâneo e presencial, nos pontos de atendimento das Unidades Tancredo Neves, Sede, Getúlio Vargas e Sala do Empreendedor no Terminal Caimbé, oferecendo os serviços de orientação empresarial, capacitação e consultoria de gestão empresarial, além do atendimento remoto via Call Center.

Outra ação importante foi a realização da capacitação dos analistas de Roraima em curso de “Atendimento SEBRAE” em parceria com a UGP local. Essa capacitação nivelou as informações técnicas e apresentou o novo modelo de atendimento, demonstrando os fluxos de processos do atendimento, bem como o repasse da metodologia “Transforme suas Ideias em Modelo de Negócio – CANVAS”.

Foram realizadas semanalmente palestras sobre o tema “As vantagens de ser um Microempreendedor Individual”, com o objetivo de proporcionar ao empreendedor a oportunidade de refletir sobre os objetivos, vantagens e responsabilidades legais que passam a ter a partir da formalização de seus negócios.

Vale ressaltar a realização do “SEBRAE em Ação” nos municípios de Alto Alegre e Mucajáí, bem como nos bairros Raiar do Sol, São Bento, Centenário e Pintolândia, com atendimentos à empreendedores e potenciais empreendedores, levando informações, orientações técnicas e consultorias acerca dos temas Empreendedorismo; Planejamento; Organização; Finanças; Inovação e Legislação para os Pequenos Negócios, além de palestras e campanhas de divulgação dos possíveis ganhos e vantagens para aqueles que formalizaram suas atividades.

A realização do SEBRAE em Ação possibilitou levar aos empreendedores dos bairros da capital e municípios da Região Central, aperfeiçoamento do seu modelo de administração; fortalecimento das empresas; profissionalização empresarial; melhoria da competitividade; redução da taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas; esclarecimentos sobre os aspectos da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas; informações sobre benefícios previdenciários e acesso a serviços financeiros. Essa ação fortaleceu a imagem do SEBRAE/RR como entidade de apoio aos pequenos negócios; ampliou a rede de atendimento e contribuiu no alcance das metas da Instituição.

Foi realizada a “8ª Semana do Microempreendedor Individual” com foco principal no preenchimento da Declaração Anual de Faturamento – DAF; orientações para a conscientização da necessidade de redução da inadimplência da categoria; informações sobre a movimentação bancária com o acompanhamento da Receita Federal; consultorias de gestão empresarial aos potenciais empresários e MEI; oficinas SEI; e palestras de “Formalização do MEI”.

Estas ações ocorreram simultaneamente nos pontos de atendimento do SEBRAE/RR e em tendas instaladas com salas de capacitação e atendimento nos bairros União e Pintolândia, e contaram com a parceria da Vigilância Sanitária Municipal, SEFAZ, Instituto Nacional do Seguro Social - INSS, Receita Federal, Secretaria Municipal do Meio Ambiente e Assuntos Indígenas, Secretaria Municipal de Economia, Planejamento e Finanças - SEPF e Corpo de Bombeiros.

Os analistas da Unidade de Atendimento foram capacitados e participaram da implantação do “Sistema de Atendimento SEBRAE – SAS” e do sistema “Fale com o Especialista”, operacionalizados através de e-mail e *chat*, para realizar atendimento aos clientes de forma remota, de acordo com as suas necessidades.

Foram realizadas as Oficinas SEI para a capacitação dos Microempreendedores Individuais, que contribuíram para o crescimento e ganho de novos mercados, fornecendo ferramentas práticas para que os MEI pudessem implantar em seus negócios.

Vale salientar a importância do canal de atendimento remoto por meio da Central de Atendimento SEBRAE, que neste ano realizou orientação empresarial, além de informar, divulgar e dirimir dúvidas sobre produtos e serviços oferecidos pela Instituição. Este serviço é disponibilizado aos clientes através de atendimento receptivo do número 0800 570 0800, por meio de campanhas de telemarketing ativo, *chat* e e-mail.

Por meio da Biblioteca Interativa do SEBRAE - BIS, os clientes encontraram uma série de informações, artigos, livros, pesquisas, ou seja, um amplo e diferenciado conteúdo para todos os perfis de pequeno negócio e empreendedores, destacando-se dicas de inovação, planejamento financeiro e orientações para segmentos específicos, como padarias e restaurantes, entre outros.

Durante o ano foram realizadas consultorias nas áreas de Marketing; Finanças e Planejamento Estratégico, com atendimento para os pequenos negócios de Boa Vista, visando a melhoria da gestão empresarial, orientando quanto ao fluxo de caixa, gestão de pessoas e planejamento com soluções para alavancar e desenvolver os empreendimentos da Região.

A realização das ações de consultorias, oficinas, palestras e orientações empresariais oportunizaram e sensibilizaram os empreendedores e empresários para questões estratégicas inerentes a tomada de decisão no que se refere a abertura de novos negócios, ampliação, gestão ou diversificação dos seus produtos e serviços e melhoria na competitividade. Tais esclarecimentos favorecem ao empreendedor na melhoria da gestão visando o seu fortalecimento e ganhos mercadológicos. Com a realização do atendimento descentralizado foi possível fidelizar os clientes.

Outra ação de grande relevância foram as ações de Acesso ao Serviço Financeiro, com a oferta de oficinas, palestras, rodadas, seminários e consultorias para os proponentes ao crédito, realizadas em parceria com os agentes financeiros Banco da Amazônia, por meio do FNO Itinerante; Banco do Brasil, através do Programa Nacional de Microcrédito Orientado; Caixa Econômica Federal pelo Programa Crescer, e BNDES e AFERR pelo Programa Cred Fácil. Estas ações tiveram o objetivo de esclarecer dúvidas sobre as soluções ofertadas pelos agentes financeiros, orientando como solicitar um financiamento, quais as melhores taxas, prazos e entre outras.

A execução abaixo do previsto ocorreu em virtude das dificuldades na adesão de clientes ao programa SEBRAEtec, que apresentaram como justificativa a queda nas vendas e a crise econômica do país, para o não investimento nas soluções oferecidas.

### 3.4.3.5.2. Atendimento Individual na Região Norte de Roraima

O objetivo do projeto é disseminar a cultura empreendedora através de serviços nacionais por meio do Atendimento Individual na Região Norte do Estado, contribuindo para ampliação de resultados junto aos pequenos negócios e o reconhecimento do papel do SEBRAE junto a seus segmentos de clientes.

Foram realizados “SEBRAE em Ação” nos municípios de Amajarí, Pacaraima e Normandia, onde foram prestados atendimentos descentralizados e presenciais à empreendedores e potenciais empreendedores, levando informações, orientações e consultorias acerca de temas como Empreendedorismo; Planejamento; Organização; Finanças; Inovação e Legislação para as MPE.

Os atendimentos buscaram através de palestras e campanhas de divulgação, sensibilizar os clientes para os possíveis ganhos e vantagens daqueles que venham a ter suas atividades devidamente formalizadas como Microempreendedores Individuais.

O SEBRAE em Ação possibilitou levar aos empreendedores dos municípios da Região Norte, conhecimentos sobre para o aperfeiçoamento da gestão dos negócios; fortalecimento dos empreendimentos; profissionalização empresarial; melhoria da competitividade; redução da taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas; esclarecimentos sobre os aspectos da Lei Geral; informações sobre os benefícios previdenciários e acesso a serviços financeiros. Essa ação também fortaleceu a imagem do SEBRAE/RR como entidade de apoio aos pequenos negócios; ampliou a rede de atendimento e contribuiu no alcance das metas da Instituição.

Juntamente com o SEBRAE em Ação foram realizadas as palestras sobre o tema “As vantagens de ser um Microempreendedor Individual”, que possibilitou aos empresários a reflexão sobre os objetivos, as estratégias e as responsabilidades legais que passará a ter a partir da formalização da sua empresa.

As oficinas SEI contribuíram para o crescimento e ganho de novos mercados e ofereceram ferramentas práticas para que os MEI possam implantar em seu negócio, da mesma forma que as demais oficinas e palestras do portfólio do SEBRAE/RR trataram de temas como vendas, finanças e marketing, com o objetivo de capacitar os empresários, empreendedores e os colaboradores dos pequenos negócios.

Durante o ano foram realizadas consultorias nas áreas de Marketing; Finanças; e Planejamento, para os pequenos negócios visando a melhoria da gestão empresarial por meio da adoção de controles financeiros que possibilitaram ao empresário realizar a gestão do caixa com eficiência, utilizando-se de fluxos básicos para visualizar as despesas pessoais, despesas do negócio, contas a pagar e receber além do planejamento futuro do negócio. Como resultado das consultorias após a adoção das ferramentas de gestão, muitos empresários conseguiram visualizar os erros cometidos e tomaram decisões quanto aos investimentos em suas empresas.

Outra consultoria importante foi a aplicação da metodologia CANVAS, que possibilitou ao empresário melhorar o planejamento de recursos, fonte de receita, atividades e parceiros principais, além de aprofundar seu conhecimento sobre o segmento e relacionamento de clientes, melhorando a visão estratégica sobre o negócio.

### **3.4.3.5.3. Atendimento Individual na Região Sul de Roraima**

O projeto tem por objetivo disseminar a cultura empreendedora através de serviços nacionais por meio do Atendimento Individual na Região Sul do Estado, contribuindo para ampliação de resultados junto aos pequenos negócios e o reconhecimento do papel do SEBRAE junto a seus segmentos de clientes.

Por meio deste projeto também foram realizados “SEBRAE em Ação” nos municípios de Caracaraí, Rorainópolis e Caroebe - Vila Entre Rios, com o intuito de promover o atendimento descentralizado e presencial aos empreendedores e potenciais empreendedores, levando informações; orientações; e consultorias acerca dos temas: Empreendedorismo; Planejamento; Organização; Finanças; Inovação; e Legislação para as MPE.

Foram realizadas também palestras e campanhas de divulgação com o objetivo de mostrar os possíveis ganhos da formalização aos Empreendedores Individuais, visando apresentar as vantagens e responsabilidades legais que passam a ter a partir da formalização da sua empresa.

As oficinas SEI foram realizadas visando à orientação e capacitação dos Microempreendedores Individuais, na contribuição para o crescimento e ganho de novos mercados. Cada oficina ofereceu ferramentas práticas para que o MEI possa implantar em seu negócio. Além da realização de consultorias de gestão empresarial nas áreas de Marketing; Finanças; e Planejamento, que atenderam os pequenos negócios nos municípios da Região Sul, melhorando sua gestão empresarial.

Destaca-se a participação da Instituição na “Feira de Negócios do Sul do Estado de Roraima – FEISUR” que ocorreu no município de Rorainópolis, onde foram oferecidas orientações empresariais, palestras, oficinas e consultorias. E com o objetivo de fortalecer a atuação do SEBRAE/RR, foram realizadas ações nos demais municípios da Região Sul, tais como Caracaraí, Caroebe, São João da Baliza e São Luiz, apresentando o portfólio de soluções e realizando os atendimentos das demandas.

Também foi realizado um trabalho intenso com produtores rurais da localidade de Entre Rios, no município de Caroebe que receberam consultorias de Gestão da Propriedade Rural, com temas voltados à gestão de seus negócios, com o objetivo de auxiliá-los na retomada da geração de lucros dentro das propriedades afetadas pela seca em anos anteriores, no crescimento e aperfeiçoamento da produção, bem como na melhoria da comercialização dos produtos. Além de sensibilizar os produtores a tratar a sua propriedade rural como um negócio empresarial e auxiliá-los na adoção de ferramentas que contribuem com a gestão estratégica para tomada de decisões.

### **3.4.3.5.4. Negócio a Negócio**

O projeto objetiva aumentar a competitividade e sustentabilidade das empresas atendidas por meio da aplicação das recomendações do diagnóstico, fornecidas durante o atendimento presencial, continuado, customizado e gratuito, conforme metodologia própria.

O programa atendeu Microempreendedores Individuais e Microempresas nos municípios de Boa Vista, Pacaraima, Rorainópolis e Caracaraí. Tais orientações foram realizadas junto ao “SEBRAE em Ação”. Onde ocorreram duas visitas presenciais nos empreendimentos, com a apresentação da metodologia, os objetivos do projeto e os benefícios que a implantação do programa pode trazer para

as empresas. Após a adesão do empresário foi aplicado um diagnóstico, com questões nas áreas de Planejamento; Clientes; Pessoas; Fornecedores; Qualidade e Produtividade; Ponto de Venda; Estoques; Venda; Crédito e Caixa.

Na visita seguinte os Agentes de Orientação Empresarial – AOE apresentaram os planos de ação desenvolvido a partir do diagnóstico, com a demonstração das áreas da empresa com maiores oportunidades de melhoria, onde foi sugerido o uso de ferramentas de gestão disponibilizadas aos empresários como planilhas, que geram maior controle, organização e planejamento da empresa e procedimentos que auxiliam na busca de soluções para os gargalos existentes em processos.

Para garantir a satisfação e a qualidade do serviço desenvolvidos pelo AOE, foram realizadas visitas nas empresas atendidas pelo programa e bem como uma pesquisa realizada pelo Call Center, onde 97% dos empresários que disseram que estão satisfeitos com o atendimento do programa.

### **3.4.3.5.5. Programa Nacional de Educação Empreendedora**

O objetivo do programa é ampliar, promover e disseminar a educação empreendedora nas instituições de ensino por meio da oferta de conteúdos de empreendedorismo nos currículos, objetivando a consolidação da cultura empreendedora na educação.

Neste ano o curso Jovens Empreendedores Primeiros Passos - JEPP foi realizado por meio de acordo de parceria com a Prefeitura Municipal de Boa Vista - PMBV, Prefeitura do Município de Cantá e Prefeitura de Normandia e atendeu a alunos matriculados na rede de ensino regular. O programa foi aplicado em 25 escolas dos três municípios, totalizando 33 cursos que atenderam os potenciais empreendedores capacitados, que são os alunos do 1º ao 5º ano, na faixa etária de 06 a 14 anos, incentivando o empreendedorismo dentro da sala de aula.

Após os cursos e as atividades em sala foi realizada a Feira de Negócios, onde houve a participação intensiva dos parceiros, gestores de escolas, pais e comunidade. Cada escola apresentou 02 Planos de Negócios concentrados principalmente no setor de comércio e serviços, que surgiram da necessidade de mercado, apelo da sustentabilidade (ambiental, econômico e social) e tendências. Esses projetos de planos de negócios foram apresentados pelos alunos e tiveram como segmentos escolhidos a área de locadoras de vídeos, doceria, brinquedos artesanais e perfumaria.

A ação “Despertar” foi realizada em parceria com a Secretaria Estadual de Educação e Desportos de Roraima - SEED, onde participaram 04 escolas públicas de ensino regular, 03 escolas públicas de ensino indígena e 04 escolas particulares, totalizando 30 professores e 350 alunos.

Após a “Aula Inaugural” foram aplicadas as oficinas em sala, onde foram abordados temas de planejamento de metas, trabalho em equipe, rede de contatos, tendências de mercado, busca de informações, eficiência e qualidade nas atividades pessoais e profissionais.

A etapa seguinte foi uma Feira do Jovem Empreendedor, onde os participantes da metodologia apresentaram seus Planos de Negócios e as habilidades desenvolvidas em sala de aula, com a orientação dos professores e o apoio dos gestores das escolas. Grande parte das escolas vendeu o montante de produtos que levaram ao evento e as escolas que não finalizaram as vendas na feira puderam realiza-las na semana seguinte. Os valores arrecadados foram revertidos em atividades extracurriculares e de integração entre os alunos e os professores.

Com o lançamento do convênio nº 01/2013 entre SEBRAE/RR e a execução com a UFRR fortaleceu a imagem e o relacionamento institucional sobre o tema de Educação Empreendedora de forma estruturada e por meio de diversas ações, aproximando os potenciais empreendedores e professores com o objetivo de fixar, ampliar e munir de ferramentas este público que está entrando no mercado. Foram aplicadas as Disciplinas de Empreendedorismos na Faculdade Estácio Atual, IFRR, UFRR e UERR. As turmas foram compostas de até 20 alunos e abordaram o comportamento empreendedor dos estudantes e a construção de modelo/plano de negócios.

Em parceria com o Instituto Federal de Roraima – IFRR nos campus de Boa Vista e Bonfim e com a Universidade Estadual de Roraima – UERR realizou-se a palestra “Empreendedorismo em Dois Tempos” para potenciais empreendedores matriculados regularmente no ensino técnico e superior, possibilitando a apresentação do portfólio completo de educação empreendedora para os docentes e discentes destas Instituições.

Realizou-se ainda “II Seminário – Empreendedorismo, Inovação e Sustentabilidade” em parceria com o Núcleo de Estudos do Empreendedorismo, Inovação e Desenvolvimento Sustentável - NEEDS da UFRR, onde foram certificados e premiados os melhores planos de negócios originados na experiência de sala de aula, bem como realizadas palestras e minicursos a sobre os temas.

#### **3.4.3.5.6. Projeto Nacional SEBRAE Digital – RR**

O projeto tem como finalidade promover a atuação integrada do Sistema SEBRAE no meio digital, visando alavancar o atendimento a pequenos negócios por meio de canais digitais.

Os atendimentos realizados foram por meio dos serviços do Portal SEBRAE e das soluções digitais integradas nacionalmente, através da plataforma de Educação a Distância - EAD. Durante o ano foram realizadas informações, orientações técnicas e cursos a distância, sendo na maioria exclusivo para MEI, ME e EPP. Esses atendimentos foram voltados aos pequenos negócios e empreendedores público alvo do SEBRAE que obtiveram informações sobre Obrigações e Direitos do MEI; Aprender a Empreender; Procedimentos para Exportação; Marketing; Finanças; Atendimento ao cliente; e Vendas, entre outros.

O Portal EAD disponibilizou soluções educacionais que podem ser realizadas através do celular, como: “Sei Planejar”; “Sei Empreender”; “Sei Controlar meu dinheiro”; “Sei Vender”; “Sei Comprar”; “Sei Unir forças”. Além disso, disponibilizou informações sobre os projetos e soluções do SEBRAE/RR; “Os 7 pecados do atendimento”; “Perfil do Microempreendedor Individual”; “Controle financeiro”; “Conhecendo os custos da sua empresa”; e “Características Empreendedoras”.

Como ferramenta de aproximação do cliente ao SEBRAE/RR por meio eletrônico, foi inserido o banner “Fale com um Especialista” no Portal, para que os clientes pudessem tirar suas dúvidas via *chat* ou e-mail, bem como o *link* para os clientes efetuarem a inscrição do Curso “Entendendo Franchising” e da palestra do “Programa SEBRAE de Franquias”.

Foram realizadas publicações no Portal para dar publicidade ao resultado do processo seletivo para vagas no cadastro de reserva SEBRAE 2016, ao processo seletivo Programa Trainee 2015 e ao edital de credenciamento do programa do negócio a negócio, bem como foram realizadas as publicações da cartilha sobre “Benefícios Previdenciários” e um artigo sobre “Registro de Marca”.

Esses canais de acesso à distância promoveram inúmeros benefícios, dentre os quais podem ser destacados o acesso gratuito, a flexibilidade e comodidade no acesso, disseminação de conhecimento, transparência nas ações e o fortalecimento dos pequenos negócios de Roraima.

### **3.4.3.5.7. Qualidade na Gestão dos Pequenos Negócios**

O objetivo do projeto é promover o aumento da competitividade das micro e pequenas empresas por meio da melhoria da gestão baseada no Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade.

Foram aplicados 876 questionários do Prêmio MPE Brasil dos quais 862 empresas seguiram como candidatas ao prêmio. Em seguida, as empresas inscritas receberam a devolutiva em duas versões, sendo uma *online*, recebida pelo empresário após a finalização do cadastro no site e a outra entregue por consultor, que apresentou o radar com a pontuação gerada por meio de auto avaliação da empresa, juntamente com o plano de ação com as principais oportunidades de melhorias.

A etapa de avaliação do Prêmio MPE Brasil contou com a capacitação de dozes avaliadores voluntários indicados por diversas instituições, dentre elas: a Universidade Federal de Roraima - UFRR, Faculdade Estácio Atual, Federação das Indústrias do Estado de Roraima - FIERR, Secretaria de Estado da Saúde de Roraima - SESAU, além de Agentes Locais de Inovação que também se voluntariaram ao processo.

Para a verificação da avaliação formou-se a Comissão Técnica do Prêmio e a Banca de Juízes por representantes do Conselho Deliberativo Estadual – CDE e Conselho Fiscal - CF do SEBRAE/RR, representados pelo: SENAR/RR, FAERR, Agência de Fomento – Desenvolve/RR, Banco do Brasil, FIERR, IEL, FECOMÉRCIO e SEPLAN que foram responsáveis pela definição da linha de corte das empresas que deveriam ser visitadas; validaram o resultado da visita realizada; definiram as empresas finalistas; e escolheram a vencedora Estadual do Prêmio na Categoria de Serviços de Saúde, a Clínica M. B. C Albuquerque e Cia. Ltda.

O evento de premiação do MPE Brasil encerrou o trabalho realizado no projeto de forma positiva, pois nos últimos dois anos, Roraima não apresentava vencedores estaduais. Além da premiação no evento, ocorreu o lançamento do ciclo de 2017 do Prêmio SEBRAE Mulher de Negócios.

Durante o ano, por intermédio dos prêmios MPE Brasil e Prêmio SEBRAE Mulher de Negócios, foi possível evidenciar o trabalho realizado pelo projeto com as mais de 920 empresas atendidas, tendo como destaque a ida da empresária vencedora do ciclo 2015 do Prêmio SEBRAE Mulher de Negócios, para a cerimônia em Brasília e posteriormente ao lançamento nacional do Prêmio MPE Brasil.

A aplicação dos questionários e o lançamento Estadual dos Prêmios foram realizados em parceria com os gestores de projetos e parceiras externas com a Faculdade Estácio Atual, Prefeitura Municipal de Boa Vista - PMBV, Pátio Roraima e Roraima Garden Shopping.

### 3.4.3.5.8. Soluções Educacionais

O projeto tem como objetivo identificar as necessidades do público alvo, a partir de uma demanda individual espontânea, promover o desenvolvimento e a sustentabilidade, por meio de consultorias e capacitações, promovendo a competitividade.

Durante o ano foram realizados atendimentos de clientes por demanda espontânea e participantes dos projetos do SEBRAE/RR, com capacitações por meio das metodologias SEBRAE Mais, Na Medida, Começar Bem e Soluções Complementares.

Foram realizados atendimentos específicos por meio de consultoria aos clientes, com foco em acesso à linha de crédito, por meio de parceria com os principais agentes financeiros: Banco do Brasil; Banco da Amazônia; Agência de Fomento do Estado de Roraima; e Caixa Econômica Federal.

Para a oferta dos produtos e soluções que foram programados, tomaram-se por base as necessidades e expectativas levantadas no ano de 2015 junto aos clientes, durante as capacitações e os eventos de rodadas técnicas do PPA da Instituição, que tiveram como resultado a aplicação dos temas: Finanças; Mercado; Planejamento; Gestão de Pessoas; Inovação; Marketing; Vendas; Atendimento; Qualidade; Empreendedorismo; Liderança e Motivação.

A realização de parcerias internas e externas foram fundamentais para a divulgação dos produtos e serviços disponibilizados pela Instituição. Para tanto, criou-se um plano de mídia para comercialização do portfólio em vários canais de divulgação, tendo como maior destaque: mídias sociais, folhetos com programações trimestrais, entrevistas por mídia espontânea em rádio e TV, além do Call Center.

Em parceria com o Pátio Roraima Shopping foram realizados 03 cursos, através do projeto Pátio Qualifica, que atendeu as empresas que atuam no estabelecimento, capacitando mais de 60 colaboradores.

Foram realizados 33 cursos, 12 oficinas, 05 palestras, onde os principais temas foram: “Controles Financeiro”, “Como Construir uma Loja Virtual”, “Gestão Financeira”, “Gestão de Visual de Loja”, “Atendimento ao Cliente”, “Futuro do Comércio Varejista”, “CANVAS”, “Aumentando suas Vendas”, “Estratégias Empresariais”, “Seminário EMPRETEC”, “Gestão Estratégica de Vendas”, “Programação Neolinguística Educação e Liderança”, “Gestão de Conflitos”, “Oportunidades de Negócios e Investimento”, “Planejamento Estratégico”, “Gestão de Pessoas”, “Gestão da Inovação”, “Formação de Preços de Vendas”, “Transforme sua Ideia em um Modelo de Negócios”, “Marketing”, “Boas Práticas de Manipulação de Alimentos”, “Relações Interpessoais”, “Coaching Empresarial”, “Tributação” e oficinas de “Controle de Caixa” e “Fluxo de Caixa”.

Foram realizadas ainda as Palestras Magnas “A Música Venceu” ministrada pelo maestro e pianista João Carlos Martins e “Conheça a Trajetória de um Grande Campeão” ministrada pelo ex jogador de vôlei e campeão olímpico Gilberto Amaury Godoy Filho – “Giba”. Os participantes foram sensibilizados quanto as experiências vividas pelo maestro, na busca constante pela superação de suas limitações e pelo crescimento profissional, bem como a palestra do “Giba”, que trouxe diversas experiências pessoais e profissionais que instigaram o público participante a terem uma nova percepção sobre o processo motivacional, trabalho em equipe e liderança.

Como resultados das consultorias e capacitações realizadas, pode-se destacar a implantação de planilhas financeiras para melhor controle de fluxo de caixa e maior planejamento financeiro das empresas, entre contas a pagar e a receber, gerando maior controle da gestão financeira; análise de suas empresas no que tange ao aspecto da tributação e ainda identificação do melhor regime de enquadramento tributário de seus empreendimentos; bem como a implementação de uma melhor gestão dos recursos recebidos das linhas de créditos em que foram aprovados. O índice de satisfação alcançado nas ações propostas ao longo ano foi acima de 90%, o que corrobora com o alcance dos resultados finais do Projeto.

### 3.4.3.6. Projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços

**Quadro 23 – Projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços**

PROJETOS	VALORES EM R\$		
	PREVISTO	REALIZADO	% VARIAÇÃO
3.4.3.6.1 Conhecimento e Inteligência Competitiva do SEBRAE/RR	67.948	64.388	94,8%
3.4.3.6.2 Estruturante de Cosméticos da Base Florestal da Amazônia - Roraima	104.157	52.506	50,4%
3.4.3.6.3 Pirarucu da Amazônia II	73.990	72.582	98,1%
<b>VALOR TOTAL</b>	<b>252.095</b>	<b>189.476</b>	<b>75,1%</b>

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico - SME

#### 3.4.3.6.1. Conhecimento e Inteligência Competitiva do SEBRAE/RR

O objetivo desse projeto é produzir, analisar e divulgar informações e indicadores sobre e para os pequenos negócios, visando contribuir com o direcionamento dos projetos e atividades do SEBRAE/RR, parceiros e sociedade.

Foi realizado o acompanhamento das pesquisas, conforme a metodologia GEOR, visando atender os preceitos e os apontamentos do Plano de Ação da Estruturação do *Compliance* e a determinação da SEGER nº 02/2016. Estas pesquisas tem o objetivo de mensurar os resultados dos projetos de atendimento do SEBRAE/RR, relacionado às pesquisas T0, T1, T2, T3 e TF.

Realizaram-se ainda, as pesquisas da “Média Salarial nos Pequenos Negócios de Boa Vista – RR” com o objetivo de auxiliar os pequenos negócios a manter uma política definida de planos de cargos e salários dos seus funcionários. E a “Perfil do Cliente Atendido pelo SEBRAE/RR”, com o objetivo de mostrar a segmentação desses clientes, o que contribui sobremaneira para o estabelecimento de novas estratégias para o atendimento das empresas, visando uma maior eficiência dos resultados.

Ocorreu a participação da Unidade no “Encontro de Parceiros e Público Alvo dos Projetos de Atendimento”, com o desenvolvimento e aplicação de metodologia por meio de questionários das necessidades e expectativas desse público. Esse evento teve como objetivo a repactuação das ações e resultados dos projetos, formação de comitê gestor e outras deliberações, com base nas expectativas dessas partes interessadas.

Com o objetivo de contribuir com o conhecimento sobre o cenário econômico atual e mostrar que os desafios podem ser vencidos por meio de atitudes empreendedoras, a UGE em parceria com a UGP e UAF promoveram a realização de uma palestra com o Sidney Rezende que abordou o tema

“Expectativas e Desafios para o Empreendedorismo em Meio a Crise” durante o Encontro de Fornecedores, que contou com a presença de profissionais credenciados, fornecedores de bens e serviços, empresários convidados e colaboradores.

Quanto a publicação do Boletim Econômico Sobre os Pequenos Negócios, na Revista Empreendedorismo & Negócios, ocorreu a publicação de 4º edições, abordando os temas: “2016 - É o ano da valorização do comércio local”; “Novas Regras do ICMS tornam mais complexas as vendas para os consumidores de outros Estados”; “Pesquisa aponta 20 Oportunidades de Negócios para quem quer investir em Roraima”; “Em meio à crise, Roraima consegue gerar novas vagas de emprego”; “Mão de obra qualificada ainda é desafio”; “Crise na Venezuela inverte o fluxo do comércio”; “Natal: Época de aprender a gerir e recuperar o fôlego”; “RR em Números”; “Linhas de Crédito – Aprenda a usar esse recurso a favor do seu negócio” e “Como trabalhar em 2017?”.

Ainda como resultado do projeto, foi apresentado, aprovado pela DIREX e implantado pelas Unidades o modelo de monitoramento estratégico do SEBRAE/RR com o objetivo de estabelecer padrões de análises. Com esta deliberação, iniciou-se as seguintes reuniões: Reunião de Acompanhamento Operacional – RAO, Reunião de Acompanhamento Tático – RAT e Reunião de Análise Estratégica – RAE, que são realizadas de gerentes com equipe, gerente com gerentes e assessores da DIREX e DIREX, gerentes e assessores da DIREX, respectivamente.

### **3.4.3.6.2. Estruturante de Cosméticos de Base Florestal da Amazônia – Roraima**

O objetivo do projeto é desenvolver conhecimento normativo, tecnológico e mercadológico quanto às oportunidades de negócios sustentáveis e produtivos para a cadeia de cosméticos de base florestal madeireira e não madeireira, com ênfase na sustentabilidade, promoção e desenvolvimento de políticas de fomento à competitividade para as micro e pequenas empresas, e para os grupos de agricultores e comunidades envolvidas neste segmento na Amazônia.

Nesse ano de 2016 foi realizada uma missão técnica à Itália e França coordenada pelo SEBRAE/AM, e que localmente contou com a participação do gestor do projeto. A missão teve como foco realizar visita técnica à Feira Cosmoprof, maior evento da Europa para empresas produtoras de cosméticos que utilizam a biodiversidade mundial, que apresentou simpósios, mesas técnicas e exposições de equipamentos voltados para inovação da indústria de cosméticos.

A missão técnica internacional envolveu representantes de todos os Estados da Região Norte, por se tratar de um projeto estruturante, e teve como foco a ampliação do conhecimento dos participantes sobre o setor de cosméticos e sobre as novas tecnologias, além de ter gerado parcerias estratégicas para o projeto, as quais têm perspectivas de proporcionar resultados em termos de pesquisa, tecnologia e adequação de produtos para comercialização a nível internacional.

No âmbito estadual foi realizado o mapeamento e diagnóstico de potenciais produtores de insumos para a indústria de cosméticos e a proposição de plano de ação para a comercialização com indústrias nacionais e internacionais, que foram realizadas por meio de consultorias.

O histórico do projeto sinalizava a identificação de potenciais insumos da cadeia do mel no Estado de Roraima, por esse motivo foi destacado na consultoria os grupos de produtores de mel, pólen, cera e própolis, que estão em um adequado estágio de organização; possuem volume de produção; dispõe de estruturas de beneficiamento com equipamentos; e a vontade de trabalhar com cosméticos. Estas

condições possibilitam a perspectiva de melhores resultados à curto prazo para atender possíveis negócios internacionais.

Realizou-se também, um mapeamento das potencialidades do Estado de Roraima, para o segmento de cosméticos visando atender as necessidades do projeto e identificar os gargalos enfrentados pelas comunidades na extração de insumos.

Foi realizado ainda, um encontro entre os gestores do projeto e diretores do SEBRAE da Região Norte com o Presidente do cluster Cosmetic Valley, que veio ao Brasil objetivando conhecer os potenciais produtores e fornecedores de cosméticos da Amazônia.

Ocorreu também, a realização do “VI Seminário de Cosméticos de Base Florestal da Amazônia – Negócios da Biodiversidade”, com o objetivo de disseminar os resultados finais e preliminares dos estudos realizados no âmbito do projeto, estimular a cadeia produtiva de cosméticos na Região Norte e discutir estratégias da Lei da Biodiversidade e as Políticas Públicas para a Região Norte.

A realização orçamentária ficou abaixo do índice previsto, em virtude da impossibilidade de participação do gestor estadual no encontro de gestores realizado no Pará e da não participação dos parceiros em um Seminário realizado no Estado do Acre, devido a dificuldades de logística aérea nas datas do evento.

### **3.4.3.6.3. Pirarucu da Amazônia II**

O objetivo do projeto é a consolidação da cadeia produtiva do Pirarucu nos Estados do Acre, Amapá, Rondônia, Roraima e Pará.

Foram realizadas consultorias na Unidade de Observação de Engorda do Pirarucu com a finalidade de expandir, melhorar e aumentar a produção e comercialização do pescado em cativeiro na Amazônia e em especial em Roraima, por meio da aplicação de novas tecnologias, gestão empresarial e agregação de valor aos produtos dos piscicultores parceiros da iniciativa nas unidades de engorda.

As consultorias abordaram o acompanhamento da qualidade da água; arraçoamento; controles de mortalidade; estoque de ração e arraçoamento; nível de água do tanque; aferição de biomassa; manutenção da ração fornecida durante a semana; observação comportamental e de saciedade dos peixes; sistematização das informações; confecção de armadilhas para captura de peixes invasores (piabas); e a arregimentação para retirada, distribuição dos peixes, biometria/fechamento da unidade.

O projeto possibilitou a participação da Chef Kalu Brasil, vencedora da II Mostra Gastronômica do Pirarucu de Cativeiro realizada em Manaus/AM, na missão técnica institucional e empresarial à NRA - Show – Chicago – IL – EUA, que é uma das maiores feiras de alimentos a nível mundial. A participação proporcionou à Chef a ampliação de conhecimentos sobre tendências e inovações na área de alimentos, novos ingredientes e cardápios, o que veio a contribuir para o setor em Roraima e para a divulgação do projeto.

Como o projeto está em fase de conclusão, foi realizado o Seminário Nacional do Pirarucu da Amazônia e Mostra Gastronômica, em Brasília. Este evento contou com a presença de representantes do SEBRAE/RR e de produtores das Unidades de Observação de Engorda e da Unidade de Observação de Engorda e de Reprodução. Além da participação da Chef Kalu Brasil que participou

da Mostra Gastronômica, que contou com a participação de chefs de todos os Estados da Região Norte e apresentou o prato “Pirarucu Delícia de Roraima”.

Como principal resultado alcançado do projeto pode-se destacar a implantação da Unidade de Observação de Engorda em Roraima.

### 3.4.3.7. Projetos de Articulação Institucional

**Quadro 24 – Projetos de Articulação Institucional**

PROJETOS	VALORES EM R\$		
	PREVISTO	REALIZADO	% VARIAÇÃO
3.4.3.7.1 Apoio a Implantação da REDESIM no Estado de Roraima	309.253	309.061	99,9%
3.4.3.7.2 Apoio à Implantação da REDESIMPLES no Estado de Roraima – Fase II	26.500	6.454	24,4%
3.4.3.7.3 Aprimoramento do Ambiente Legal para as MPE de RR	226.660	226.671	100,0%
<b>VALOR TOTAL</b>	<b>562.413</b>	<b>542.186</b>	<b>96,4%</b>

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico - SME

#### 3.4.3.7.1. Apoio a Implantação da REDESIM em Roraima

O objetivo do projeto é apoiar a implantação da REDESIM no Estado de Roraima, como forma de desburocratizar e dar celeridade aos trâmites de abertura, alteração e encerramento de empresas (pessoas jurídicas), no âmbito de sua capital Boa Vista.

Foram realizados encontros com representantes dos Órgãos do Subcomitê Gestor da Rede Estadual para Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios do Estado de Roraima – SUBCGREDESIM/RR e respectivos técnicos, com objetivo de alinhar as informações e discutir o plano de ação em relação aos resultados da REDESIM, bem como, a apresentação dos resultados alcançados em relação ao cenário municipal, estadual e nacional, realizadas pelos técnicos da Secretaria Municipal de Economia, Planejamento e Finanças – SEPF, Junta Comercial do Estado de Roraima – JUCERR e consultores do SEBRAE/NA.

O projeto realizou reuniões com os parceiros para o alinhamento e tratativas da REDESIM e perspectiva para o novo projeto que terá como objetivo expandir a Implementação desta iniciativa nos demais municípios de Roraima. E com a Promotoria do Ministério Público em âmbito do licenciamento ambiental, para apresentar e envolver os promotores no contexto da desburocratização pela implementação da REDESIM e perspectivas de atuação dos órgãos de licenciamento na esfera estadual e municipal.

Foi realizada uma visita técnica na Junta Comercial de Minas Gerais – JUCEMG, com a participação de representantes da JUCERR e gerente da UPPDT do SEBRAE/RR, onde foram tratados dos atuais problemas do Sistema INTEGRAR; ações e perspectivas do Projeto REDESIM; os novos serviços do Projeto Junta Digital, suas necessidades e atribuições; bem como, do suporte logístico quanto a participação da equipe da JUCEMG.



O presidente e gestor de Tecnologia da Informação da JUCEMG, juntamente com a gerente adjunta da UPPDT do SEBRAE/NA, participaram da solenidade de comemoração aos 41 anos da JUCERR em Roraima, que teve como propósito o lançamento estadual da REDESIMPLES e assinatura de adesão ao projeto Junta Digital.

Ocorreu a capacitação dos colaboradores da Secretaria Municipal de Economia, Planejamento e Finanças – SEPF de Boa Vista, referente as funcionalidades do Sistema INTEGRAR, no módulo de consulta de viabilidade e em relação aos contadores, que serão usuários externos do Sistema. E por meio de articulações com o Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas do Estado de Roraima – SESCON e Conselho Regional de Contabilidade do Estado de Roraima – CRCRR, treinamento e orientações das funcionalidades referente a este novo Sistema.

Com o objetivo de fortalecer a parceria junto as Instituições envolvidas no processo de abertura, alteração e baixa de empresa, o SEBRAE/RR realizou consultorias de “Mapeamento, Redesenho e Melhorias do fluxo de Processos” e “Proposições e Adequações das Legislações”, para representantes da JUCERR; Corpo de Bombeiros Militar de Roraima – CBMRR; Vigilância Sanitária do Estado de Roraima – VISARR; Fundação Estadual de Meio Ambiente e Recursos Humanos – FEMARH; Secretaria do Estado da Fazenda de Roraima – SEFAZ; SEPF; Departamento de Vigilância Sanitária de Boa Vista – DEVISABV; e Secretaria Municipal de Gestão Ambiental e Assuntos Indígena – SMGA.

Foi realizado ainda, suporte técnico em parceria com o SEBRAE/NA por meio de consultores especialistas e do gerente de TI da JUCEMG, para tratativas e melhorias contínuas dos processos conforme as adequações dentro do contexto da REDESIM.

Ocorreu a conclusão da digitalização do acervo documental da JUCERR, bem como a doação de scanners e Gerenciamento Eletrônico de Documentos - GED para continuidade do processo de digitalização pelo órgão, além da empresa contratada capacitar técnicos da Junta Comercial para operacionalização de todo o processo.

Diante do avanço nas tratativas da implantação e desburocratização, foi aprovado junto ao SEBRAE/NA um novo projeto que contempla inicialmente a interiorização de 09 municípios, incluindo Boa Vista. Desta forma, foi realizada uma cerimônia na sede da JUCERR referente as assinaturas dos Termos de Cooperação entre a JUCERR e as Prefeituras Municipais de Mucajá e Rorainópolis, com apoio do SEBRAE/RR, iniciando o processo de interiorização do projeto no Estado de Roraima.

### **3.4.3.7.2. Apoio à Implantação da REDESIMPLES no Estado de Roraima – Fase II**

O objetivo do projeto é apoiar a implantação da Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios - REDESIMPLES no âmbito do Estado de Roraima, com vistas a simplificar e reduzir o tempo para abertura, alteração e baixa de empresas, por meio da integração de fluxos e processos de órgãos públicos que atuam no registro e licenciamento empresarial.

O projeto teve início em novembro/16 com as atividades voltadas a implementação da REDESIMPLES em 09 municípios do Estado, onde foram realizadas reuniões com parceiros a nível estadual, com apoio de consultor do SEBRAE/NA e técnico da JUCEMG, com o objetivo de

identificar situações de evolução e esclarecer dúvidas das entidades quanto à integração, operacionalização por meio de webservice e atualizações do Sistema INTEGRAR. Ainda com o objetivo de tratar a integração das instituições ao Sistema, foram realizadas reuniões com representantes da JUCERR, SEFAZ, FEMARH e CBM/RR e com a Vigilância Sanitária Estadual.

Em relação ao município de Boa Vista, as reuniões foram realizadas com a Secretaria Municipal de Economia, Planejamento e Finanças – SEPF; Secretaria Municipal de Gestão Ambiental e Assuntos Indígenas – SMGA; Vigilância Sanitária Municipal – VISA/BV; e Secretaria Municipal de Saúde - SMSA envolvidas no processo, para tratar ações de melhoria e implantação de novas ferramentas de integração das informações, que visam beneficiar diretamente os empreendedores e pequenos negócios de nosso Estado.

Houve a participação de 02 representantes da JUCERR em capacitações referentes aos procedimentos para usuários externos e internos, na implantação do Registro Digital. Essa etapa é primordial para implantação e atualização dos módulos do Sistema, além de manter a equipe técnica da Junta Comercial atualizada dos procedimentos em âmbito nacional. O registro digital compõe a via única de entrada de documentos e os processos relativos a Junta Digital e REDESIMPLES.

Foi realizada capacitação de representantes das Prefeituras de Mucajaí e Rorainópolis em temas como “Registro Mercantil” e “Consultas de Viabilidade Locacional” ministradas por representantes da JUCERR e Prefeitura de Boa Vista, a fim de possibilitar o início das consultas de viabilidade ao Sistema Integrador.

Devido a aprovação do projeto ter ocorrido somente no final do segundo semestre/16, tornou-se inexequível a contratação e realização das consultorias dentro do ano, em virtude do atendimento das normativas de contratação, justificando o não alcance na execução prevista, sendo que o saldo do recurso será reprogramado para execução em 2017.

#### **3.4.3.7.3. Aprimoramento do Ambiente Legal para as MPE de RR**

O objetivo do projeto é articular, negociar, arregimentar e sensibilizar os representantes das entidades públicas, privadas e também de lideranças visando à construção de ambiente favorável ao desenvolvimento das MPE e Empreendedores Individuais, urbanos e rurais, ligados aos setores de comércio, indústria e serviço.

Durante o ano, foram realizados eventos importantes como: IX Edição do Prêmio SEBRAE Prefeito Empreendedor – PSPE e o Encontro Estadual de Prefeitos, Agentes de Desenvolvimento e Comitê Gestor. Realizou-se ainda, capacitações, palestras e oficinas voltadas para o poder público municipal e estadual, e foram firmadas parcerias com instituições na realização de eventos de fomento ao empreendedorismo.

Sobre a IX Edição do PSPE, houve a inscrição, pré-seleção, avaliação e premiação dos projetos dos municípios de Mucajaí, Rorainópolis, Boa Vista, Amajarí e Normandia, com a realização da solenidade de premiação na etapa estadual e a participação dos representantes e prefeitos dos municípios vencedores (Amajarí, Boa Vista e Rorainópolis) no evento nacional. A seguir apresenta-se os projetos vencedores em cada categoria:



Categoria Melhor Projeto: Prefeitura Municipal de Boa Vista – “Eu Amo Boa Vista, Cidade Empreendedora”.

Categoria Implementação e Institucionalização da Lei Geral: Prefeitura Municipal de Rorainópolis – “Do papel a prática, incentivando e Fortalecendo a Economia Local”.

Categoria Desburocratização e Formalização: Prefeitura Municipal de Rorainópolis – “Desburocratização x Crescimento - Otimizando os atendimentos aos Pequenos Negócios em prol do Desenvolvimento Local”.

Categoria Pequenos Negócios no Campo: Prefeitura Municipal de Amajarí – “Implantar unidades produtivas de aquicultura em comunidades indígenas, no município de Amajarí/RR, por meio de escavação de tanques de piscicultura, aquisição de insumos e materiais para o manejo produtivo e capacitação/assistência técnica aos indígenas beneficiados”.

Destaca-se a conquista da Prefeitura Municipal de Boa Vista como vencedora na categoria Melhor Projeto da Região Norte na etapa nacional, que além do reconhecimento recebeu como premiação prevista no regulamento, a participação na missão técnica internacional – Argentina/Chile, onde puderam conhecer experiências e iniciativas bem-sucedidas de políticas públicas de apoio aos pequenos negócios, que podem ser replicadas nos municípios brasileiros. A missão contou com a participação da gerente da UPPDT do SEBRAE/RR, e por motivos de incompatibilidade de agenda a prefeita de Boa Vista não pôde participar da referida missão.

O Encontro Estadual de Prefeitos, Agentes de Desenvolvimento e Comitês Gestores teve como proposta a sensibilização, integração e alinhamento de informações com troca de experiências através de relatos e depoimentos dos participantes, contando com a participação de representantes da classe empresarial e coorporativa de diferentes municípios do Estado de Roraima.

Em relação à promoção do desenvolvimento profissional, foram realizadas as seguintes capacitações: “Agente de Desenvolvimento Básico”; “Atualização da Lei Complementar 123/2006 através da Lei Complementar 147/2014”; e “Direito e Deveres do Microempreendedor Individual – MEI, passo a passo para a legalização”, ministrada pela gerente da UPPDT aos funcionários das prefeituras dos municípios de Cantá, Rorainópolis, Mucajaí, Amajarí e Uiramutã.

Em âmbito Estadual, realizou-se a Oficina de Compras Governamentais para os auditores do Tribunal de Contas do Estado de Roraima – TCE/RR, tendo em vista a atualização da Lei Complementar 123/2006 e o Impacto da Lei Complementar 147/2014 nas legislações de contratação pública; margem de preferência; Sustentabilidade; e a Perspectiva a ser trabalhada na visão dos TCE na atuação com a política de incentivo às MPE.

Além dessas ações o SEBRAE/RR apoiou os municípios por meio de consultoria especializada, que apoiaram o desenvolvimento de mecanismos para promover a institucionalização e implementação da Lei Geral, nos 04 eixos do Manual de Indicador de Política de Desenvolvimento: Atores de Desenvolvimento; Compras Públicas; Sala do Empreendedor; e REDESIMPLES. Ocorreu ainda, o apoio ao Encontro Regional do Colegiado Nacional de Gestores Municipais de Assistência Social - CONGEMAS da Região Norte.

Para apoiar a disseminação do conhecimento, a UPPDT elaborou o “Plano Estratégico de Ações de Desenvolvimento para os Municípios de Roraima” que tem como objetivo orientar o poder público municipal e os integrantes do comitê gestor municipal, para realizar ações que fortaleçam o

desenvolvimento, impactando diretamente no ambiente econômico, social e físico dos municípios, considerando a vigência de 04 anos, vinculando as ações ao mandato do gestor municipal.

Outro documento importante produzido e disseminado foi o “Manual Orientativo Simplificado para Aquisição de Produtos para Merenda Escolar” que tem como foco colaborar com os municípios na utilização obrigatória de pelo menos 30% dos recursos enviados pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE para o Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE.

Houve ainda, a distribuição do guia “Candidato Empreendedor” encaminhado para as representações municipais, com intuito de orientar os candidatos a prefeitos na promoção do desenvolvimento local sustentável em seus municípios, com base na Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. O guia relaciona dez passos e cem ações para enriquecer propostas de gestão com a promoção dos Pequenos Negócios e do Desenvolvimento.

Realizou-se articulações com as prefeituras de Mucajaí e Rorainópolis, juntamente com os representantes da Junta Comercial do Estado de Roraima – JUCERR, para apresentação do Projeto da REDESIMPLES, com o objetivo de promover a adesão por parte destes municípios, considerando esse um dos eixos para a Institucionalização da Lei Geral.

Além da instalação do Sistema de Registro Mercantil – SEM protocolo, viabilidade e os programas *Skype* e *TeamViewer* para suporte remoto, com o objetivo de integrar as Salas do Empreendedor e as Secretarias de Finanças desses municípios à REDESIMPLES e permitir a comunicação digital e virtual com a JUCERR, a fim de dar início a realização de consultas de viabilidade locacional.

Foi realizada ainda, uma capacitação denominada “Líder Local” no município de Iracema, que teve por objetivo trabalhar a liderança local por meio do comitê gestor, vereadores, secretários municipais e representantes de associações e lideranças locais.

Ocorreu a Implementação da Lei Geral no município de Iracema, totalizando assim 14 municípios com a Lei Implementada, além da Institucionalização da Lei nos municípios de Boa Vista e Mucajaí, com 100% das Políticas de Desenvolvimento Implantadas nos 4 eixos.

### 3.4.3.8. Projetos de Gestão Operacional

**Quadro 25 – Projetos de Gestão Operacional**

PROJETOS	VALORES EM R\$		
	PREVISTO	REALIZADO	% VARIAÇÃO
3.4.3.8.1 Captação de Recursos	15.000	13.795	92,0%
3.4.3.8.2 Melhoria da Qualidade de Vida	126.413	120.826	95,6%
3.4.3.8.3 Modernização da Tecnologia da Informação	826.008	726.253	87,9%
3.4.3.8.4 Projeto de Desenvolvimento de Fornecedores – RR	28.800	28.704	99,7%
3.4.3.8.5 Projeto PSEG RR Fase I	50.000	0	0,0%
3.4.3.8.6 Sustentabilidade com Foco na Excelência	110.196	106.144	96,3%
3.4.3.8.7 Sustentabilidade na Gestão – SEBRAE/RR	16.000	15.675	98,0%
<b>VALOR TOTAL</b>	<b>1.172.417</b>	<b>1.011.397</b>	<b>86,3%</b>

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico - SME

### **3.4.3.8.1. Captações de Recursos**

Este projeto tem por objetivo mobilizar parceiros e investidores, com vistas a captação de recursos aos projetos inseridos no PPA do SEBRAE, que contribuem para o fomento, a competitividade e a sustentabilidade de empreendedores, micro e pequenas empresas e produtores rurais do Estado de Roraima.

Durante o ano foram pesquisados editais públicos e privados com intuito de prospectar parcerias e executar convênios, em consonância com os objetivos estratégicos do SEBRAE/RR. Entretanto, com a crise econômica em que o país está inserido desde o segundo semestre de 2014 não foi possível firmar muitas parcerias.

Em conjunto com o projeto Soluções Educacionais foi realizada a captação de recursos para a Instituição por meio de um projeto de patrocínio com empresas âncoras do Pátio Roraima, com a realização de 03 cursos que capacitaram os funcionários das MPE que atuam dentro do Shopping.

Outro resultado importante foi a conquista de 08 patrocinadores para a realização de 02 palestras magnas, denominada “Um Show de Empreendedorismo”, ministradas pelo maestro e pianista João Carlos Martins e pelo ex-jogador de vôlei e campeão olímpico Gilberto Amaury Godoy Filho “Giba”.

Alinhado com a estratégia do SEBRAE/RR em zelar pela racionalização e transparência na aplicação de recursos públicos, a unidade prestou contas do convênio 019/2015 firmado entre o SEBRAE/RR e o Governo do Estado de Roraima, aprovadas em 2016, que teve o objetivo de participar do estande de Roraima na FIAM/2015.

### **3.4.3.8.2. Melhoria da Qualidade de Vida**

O projeto de Melhoria e Qualidade de Vida tem o objetivo de desenvolver ações que propiciem qualidade de vida mais efetiva aos colaboradores do SEBRAE/RR, de forma preventiva e contributiva nas atividades diárias.

Com o objetivo de evitar o desenvolvimento de doenças psicossomáticas e/ou emocionais, além de propiciar uma melhor qualidade de vida a seus colaboradores, o SEBRAE/RR disponibiliza ações como ginástica laboral; ações de prevenção de LER e DORT por meio de blitz educativa; massagens anti-stress; atendimento nutricional; e orientações e acompanhamento psicológico, visando a manutenção dos indicadores de absenteísmo e turnover, além do clima organizacional pretendido.

Durante as blitzs educativas que tem por objetivo conscientizar os colaboradores da Instituição sobre a necessidade de cuidados com a saúde, foram abordados os temas “Lombalgia”; “Tenossinovite Ocupacional”; “Síndrome de Quervain”; “Síndrome do Pirifonne”; “Epicondilite X Tendinite”; “Hérnia de Disco”; “Saúde dos Pés”; “Artrose”; “Importância da Ergonomia”; e “Cervicalgia ou Dor no PESCOÇO”.

Os benefícios apresentados pelas ações das blitz, retratam a conscientização dos cuidados diários; oportunidade para orientação quanto aos posicionamentos adequados às regras básicas da ergonomia no trabalho; os meios preventivos contra possíveis lesões no trabalho; sensibilização sobre a

importância da ergonomia no seu dia-a-dia; e a redução dos possíveis distúrbios musculo esqueléticos.

Com a prática regular da ginástica laboral, obteve-se como resultado a diminuição das queixas de dor; melhora da circulação sanguínea; melhor condicionamento físico e flexibilidade; diminuição da tensão ou estresse; maior disposição para o trabalho; integração com os parceiros dos setores; relaxamento físico e psíquico; e reeducação postural.

A Semana da Saúde SEBRAE/RR foi uma das principais ações do projeto e ocorreu em duas etapas, com atividades que envolveram os colaboradores e seus familiares, por meio da realização de: avaliações físicas; avaliações posturais; testes de flexão/extensão dos braços; testes de sentar e alcançar ou bando de Wells; avaliações da relação cintura/quadril; exames de biopedância e cálculo do Índice de Massa Corporal – IMC; aferição da pressão arterial; e exames de glicose.

Foram realizados ainda, 05 Workshops de Integração, com as seguintes temáticas: “Dia das Mães”; “Dia da Mulher”; “Dia dos Pais”, “Encontro de Estagiários e Rumo Certo”; bem como o workshop de encerramento do ano, que contou com participação dos colaboradores da Instituição e membros do CDE.

Neste último workshop foi realizada a premiação do Programa de Reconhecimento Institucional “Colaborador Você que Faz o SEBRAE”, com a finalidade de promover um ambiente favorável à criação e à inovação, que contou com a inscrição de 22 projetos, tendo como vencedor na categoria “Melhor Prática Implantada pelo Empregado de Carreira” o projeto na temática de lideranças, “Criação da Metodologia do Curso Líder Local”.

### **3.4.3.8.3. Modernização da Tecnologia da Informação**

O objetivo do projeto é modernizar os controles internos e a integridade dos dados do SEBRAE em Roraima, visando intensificar e dinamizar a integração do Sistema.

Neste ano ocorreram importantes modernizações nos equipamentos de TI do SEBRAE/RR, com a instalação do grupo gerador na Sede, que possibilitou a garantia de energia elétrica a todos os equipamentos do prédio em caso de panes na rede de energia que somado ao *nobreak*, possibilitou que nenhum sistema deixasse de funcionar em virtude da falta de energia elétrica.

Outro ponto da modernização foi a entrega de 16 notebooks adquiridos no final de 2015 ao CDE, que estão alocados na sala de reuniões do Conselho e propiciam maior comodidade aos conselheiros e convidados nas reuniões. Essa medida atende diretamente o quesito de sustentabilidade, pois diminui a demanda de impressões, além das máquinas possuírem certificação “*energy star*”, o que significa um consumo eficiente de energia.

O e-mail corporativo migrou este ano para o *Office365* que disponibiliza acesso ininterrupto para os usuários, além de maior segurança da informação, uma vez que as informações estão todas hospedadas em plataforma na nuvem. A capacidade de armazenamento de e-mail também passou a ser de 50GB e a capacidade de envio de e-mail de até 30MB. O *Office365* proporciona online as ferramentas de edição de documentos, planilhas, apresentações e comunicação instantânea.



O SEBRAE/RR utiliza *storage* para armazenar todas as informações dos servidores e sistemas, bem como utiliza-o como servidor de arquivos. Visando maior segurança da informação, realizou-se o trabalho de desativação, configuração e a migração de um dos *storages* redundantes do prédio sede para a unidade Getúlio Vargas, diminuindo os riscos relativos a segurança da informação.

Com o objetivo de manter o foco na comunicação e disponibilidade dos serviços de internet e sistemas hospedados na sede do SEBRAE/RR para as demais unidades de atendimento, realizou-se a contratação de empresa especializada sob demanda, com manutenções mensais de cabeamento de Fibra óptica. Neste ano ocorreram poucos incidentes, mas com o contrato ativo foi possível saná-los em tempo hábil, garantindo assim a disponibilidade e funcionamento dos atendimentos prestados.

Foi proporcionada a conectividade via tecnologia wireless para os dispositivos portáteis dos colaboradores do SEBRAE/RR, por meio da contratação da internet com tecnologia *Asymmetric Digital Subscriber Line - ADSL*, que proporcionou uma economicidade de recursos investidos, na ordem de aproximadamente 80% em relação a 2015.

Anualmente são realizadas 02 avaliações dos serviços prestados pela unidade. A partir das informações consolidadas da primeira pesquisa e da rodada técnica administrativa foi possível propor estratégias de atuação no PPA 2017-2018 alinhadas às necessidades e expectativas dos clientes internos.

A segunda pesquisa proporcionou informações que serão tabuladas e utilizadas como subsídio para criação de indicadores de qualidade de atendimento; na verificação da adequação dos sistemas e possíveis melhorias que podem ser implementadas; além do levantamento da satisfação quanto aos equipamentos de TI.

Em parceria com o SEBRAE/NA, foi realizada a atualização dos equipamentos de vídeo conferência e hoje dispõe-se de 02 equipamentos, que geram maior satisfação e comodidade aos colaboradores da Instituição.

Visando melhorar o controle do banco de horas dos empregados e a inserção dos estagiários do SEBRAE/RR no sistema, foi realizada a parametrização para que as batidas sejam importadas de forma automática e apareçam no portal do colaborador no mesmo dia.

Para atender recomendações de auditorias foi desenvolvido um relatório que segregou a visualização dos contratos por tipologia, nas diversas modalidades. Além disso, foi criado um relatório de perfis de acesso, onde são listados todos os usuários do RM e os perfis de acesso a eles vinculados, bem como quais os acessos que cada perfil tem direito, proporcionando ao SEBRAE/RR maior visibilidade, controle e consequentemente maior segurança da informação.

Outro sistema desenvolvido foi o Sistema de Gestão de Frota, que foi implementado em dezembro/16 e adequou a utilização dos veículos automotivos da instituição, permitindo: a solicitação de reserva de veículos; aprovação de viagens e caronas; solicitação de carona em viagens já autorizadas; relatórios e estatísticas; maior controle de combustível e quilometragem; bem como maior transparência na administração dos recursos do SEBRAE/RR.

#### **3.4.3.8.4. Projeto de Desenvolvimento de Fornecedores - RR**

O Projeto de Desenvolvimento de Fornecedores tem por objetivo promover a capacidade de desempenho superior dos fornecedores de bens e serviços do SEBRAE-RR, assegurando oportunidade de ganhos de produtividade e aumento da qualidade nas entregas.

As ações neste ano foram realizadas em duas fases, onde atuaram fornecedores e colaboradores do SEBRAE/RR. Na primeira buscou-se o fortalecimento da gestão de contratos, por meio do monitoramento das cláusulas e consequentemente nas entregas dos produtos e serviços; na redução dos custos; aprimoramento dos processos internos com aumento da produtividade; aprimoramento da capacidade de inovação; e aumento de competitividade para ampliação de mercado.

Na segunda fase o trabalho desenvolvido foi em relação a melhoraria do desempenho empresarial, com foco no aumento da competitividade, a partir dos indicadores de qualidade gerados nos diagnósticos de auto avaliação do Prêmio MPE Brasil e Radar da Inovação. Além disso, foram acompanhadas as avaliações de escopo; reuniões de monitoramento com a consultoria para alinhamento da execução do programa por meio de videoconferência com os gestores do programa e o SEBRAE/NA.

Foi realizado um evento, onde ocorreu a apresentação do relatório das atividades desenvolvidas durante o ano, que contou com a participação de gerentes, fornecedores e Diretoria. Os resultados indicam uma evolução na avaliação de escopo; padronização de gestão de contratos; aumento da qualidade nos serviços e produtos adquiridos; capacitação dos gestores de contratos via EAD e em curso presencial na metodologia “Vivência em Gestão de Contratos”; integração com os fornecedores; melhorias do índice de gestão dos contratos; e a redução das não conformidades no fornecimento de bens e serviços para o SEBRAE/RR. Além disso, ocorreu a ampliação da gestão por indicadores, obtidos pela sistematização de avaliações nas dimensões Satisfação, Atendimento, Qualidade, Prazo, Falhas e Sustentabilidade, bem como a ampliação da promoção da sustentabilidade baseada na responsabilidade econômica, social e ambiental.

#### **3.4.3.8.5. Projeto PSEG RR - Fase I**

O objetivo do projeto é promover a cultura da excelência, a melhoria da gestão e o compartilhamento de boas práticas do Sistema SEBRAE, com vistas a gerar melhores resultados para os clientes, colaboradores e sociedade, utilizando o Modelo de Excelência da Gestão - MEG, da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ.

Durante o ano as ações do projeto ficaram restritas a estruturação até o lançamento definitivo do cronograma de execução do ciclo 2016/2017, que ocorreu somente no mês de setembro/16 com a confirmação da contratação da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ pelo SEBRAE/NA, fato que disponibilizou os especialistas para executarem as atividades de visitas e a divulgação do cronograma estabelecido pela coordenação nacional do programa.

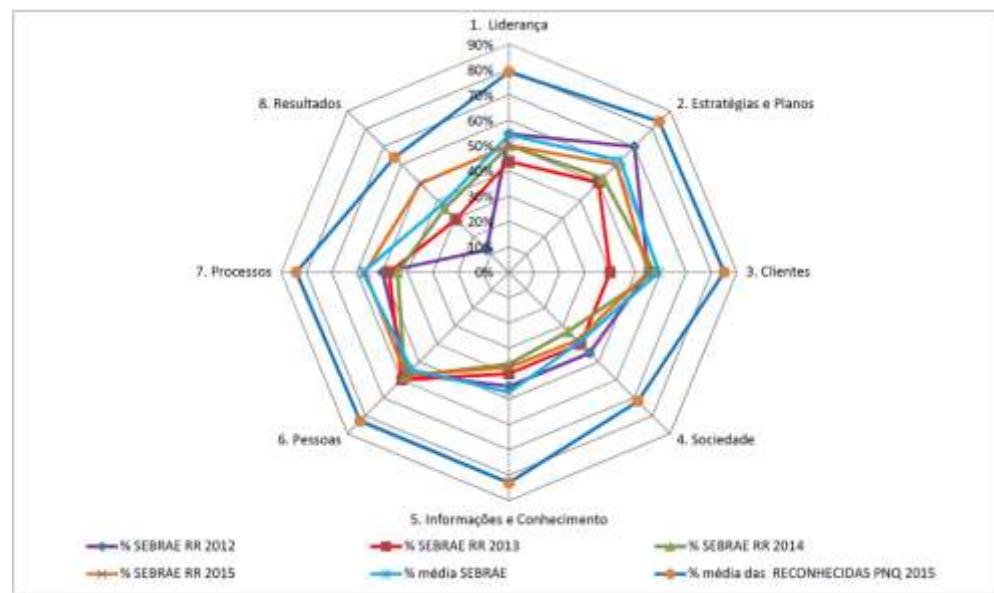
Quando da primeira visita dos especialistas indicados para o SEBRAE/RR, foi realizada a reunião de *Kick Off*; o lançamento oficial do ciclo 2016-2017; atualização do Mapa do Negócio e da estrutura do Plano de Melhoria da Gestão - PMG que considerou as oportunidades de melhorias indicadas no

RAA 2015/2016, bem como a aprovação pela DIREX e Comitê de Excelência do cronograma das atividades do SEBRAE/RR com a FNQ.

Na oportunidade, foi apresentada a composição do Comitê de Excelência e as respectivas lideranças de cada critério, considerando o grau de prioridade estabelecida pelas diretrizes do Programa, tendo os critérios Clientes, Processos e Resultados priorizados pela DIREX, gerando melhorias na composição do Comitê e no conjunto de ações do Plano de Melhoria da Gestão - PMG.

O principal resultado apresentado no ano foi a evolução do nível de gestão do SEBRAE/RR para a Faixa 05, com um total de 507,25 pontos, o que demonstra uma evolução de 80,25 pontos em relação a avaliação anterior, fundamentando as ações executadas que tiveram foco principalmente no processo de avaliação e melhorias dos resultados, conforme figura a seguir:

**Figura 05 – Comparativo e Evolutivo PSEG – SEBRAE/RR**



Fonte: Fundação Nacional da Qualidade: RAA 2016

O critério liderança realizou a verificação das melhorias na ficha do referencial comparativo e ainda estruturou o plano de Gestão das Redes. Os demais critérios executaram as pesquisas de identificação de boas práticas nos demais SEBRAE, com destaque para os critérios Pessoas, Sociedade e Clientes que apresentaram contribuições para os SEBRAE/ TO, SEBRAE/PA e SEBRAE/BA e ainda a prática “UGP com você”, que foi apresentada em videoconferência para o Sistema SEBRAE, visando possibilitar o benchmarking para os demais Estados.

Assim o PSEG apresenta sua contribuição para o objetivo estratégico “P7 - Assegurar a Efetividade e a Transparência na Aplicação dos Recursos e na Comunicação de Resultados do SEBRAE/RR, além de demonstrar a elevação do grau de conhecimento dos conceitos da excelência em gestão, que mesmo diante das dificuldades e incertezas enfrentadas, as equipes mantiveram-se focadas por reconhecer o programa como fundamental no alcance dos resultados e na melhoria da gestão da organização.

A execução orçamentária não foi realizada em função das dificuldades de formalização do contrato entre SEBRAE/NA e FNQ, que perduraram até setembro/16. E em virtude dos recursos de CSN serem

exclusivos para a realização do PMG com a contratação de consultores especializados na metodologia, o que não foi possível pela falta de tempo hábil ao atendimento dos procedimentos internos e pela disponibilidade de agenda dos colaboradores, que priorizaram o encerramento do exercício e a respectiva prestação de conta, ficando assim, as atividades do programa que requerem desembolso financeiro para o próximo ano conforme cronograma atualizado.

#### **3.4.3.8.6. Sustentabilidade com Foco na Excelência**

O projeto visa implementar ações e processos gerenciais com foco na sustentabilidade, visando o tratamento e atendimento das questões relacionadas com o meio ambiente, as demandas da sociedade e o desenvolvimento social, buscando atender requisitos de excelência da gestão.

As ações do projeto foram focadas para o aspecto social, na celebração de contrato com o Centro de Integração Empresa/Escola – CIEE para a atuação do Programa Jovem Aprendiz e no convênio com a Prefeitura Municipal de Boa Vista – PMBV que trabalhou com o Programa Rumo Certo, considerando que neste período de incertezas econômicas as oportunidades de trabalho estão mais restritas, as duas iniciativas oportunizam aos adolescentes, experiências para a formação profissional, conhecimento da atuação empreendedora, orientações de atendimento ao cliente e relacionamento interpessoal, fazendo a diferença na vida profissional e pessoal dos participantes.

O SEBRAE/RR participou da “Campanha do Vovô” atendendo ao convite da empresa parceira Ideias & Negócios, com a arrecadação de produtos de higiene e limpeza, entre seus colaboradores e a entrega destes, que foi realizada em uma instituição pública, e contou com ações culturais, atividades de cortes de cabelo, massagem relaxante e maquiagem para os idosos, com a participação de 08 colaboradores da Instituição. Esta ação também contou com as seguintes parcerias: Grupo Pirilampos; SENAC/RR; Miro Cabelereiro; Papel Jornal; Forte Materiais de Construção; CREA/RR; Academia Live Fit e UNIRR.

A Instituição participou de reunião do Fórum do Lixo e Cidadania de Roraima, que teve a finalidade de apresentar o Projeto ReciclaBV, com o objetivo de instalar pontos de coletas seletivas nas escolas estaduais, bem como definir com os membros do fórum, as responsabilidades e as equipes de organização do I Seminário do Fórum do Lixo e Cidadania, a ser realizado no primeiro trimestre de 2017.

#### **3.4.3.8.7. Sustentabilidade na Gestão do SEBRAE/RR**

O projeto tem o objetivo de promover a disseminação da Sustentabilidade na Gestão no SEBRAE/RR, contribuindo para sua consolidação na cultura organizacional, reforçando os valores estratégicos do SEBRAE.

As ações realizadas em 2016, tiveram como foco a implantação do Sistema de Gestão Ambiental – SGA de acordo com a sistematização de práticas sustentáveis em conformidade com a Norma ISO 1401 e o atendimento dos requisitos do PSEG.

Foi realizada consultoria que aplicou um diagnóstico dos aspectos socioambientais no SEBRAE/RR, por meio de levantamentos referentes a frota automotiva da organização; verificação da

quilometragem rodada; consumo de combustível e manutenção dos veículos; estimativa da geração de resíduos; consumo de água potável e identificação das fontes de abastecimento; consumo de energia elétrica e suas fontes; consumo de energia elétrica do gerador e suas fontes de alimentação; quantitativo de impressão e folhetos elaborados; deslocamentos aéreos realizados pelos colaboradores diretos e indiretos; e entre outras questões de sustentabilidade. A partir deste diagnóstico foi traçado um plano de ação para os anos de 2016 e 2017 com o intuito de implantar melhorares práticas e processos de sustentabilidade.

A gerente do Centro SEBRAE de Sustentabilidade - CSS, esteve em Roraima para ministrar uma palestra aos empresários sobre o caso de sucesso da “Implantação dos Painéis Fotovoltaicos no SEBRAE/MT”. Essa visita oportunizou a aquisição de novos conhecimentos em boas práticas de sustentabilidade corporativa, bem como de eficiência energética.

Outra ação importante, foi a consolidação de um banco de dados de boas práticas sustentáveis adotadas pelas unidades do SEBRAE/RR, com o objetivo de motivar, sensibilizar divulgar iniciativas em sustentabilidade corporativa, que podem ser aplicadas na rotina diária das instituições, bem como disseminar as informações e assim possibilitar o surgimento de novas ideias.

O projeto ainda articulou o encaminhamento de cerca de 48.100 copos descartáveis à Casa de Timóteo para produção de mudas, bem como 900 litros de borra de café e resíduos de ervas de chá para produção de húmus através de compostagem.

Na parceria com a Associação Terra Viva foram destinados cerca de 2.500 kg de papel para reciclagem, bem como banners inservíveis que foram encaminhados para uma empresa contratada para confecção de bolsas, que serão distribuídas entre os colaboradores. Tais práticas são fundamentais para minimizar os resíduos gerados e possibilitar destinação ambientalmente correta.

Foi realizada uma ação social na Casa de Timóteo – Unidade Lar Fabiano de Cristo, destinada às famílias beneficiárias da organização e a comunidade do entorno, que receberam orientação sobre a formalização de empresa, em especial sobre o Microempreendedor Individual; informações sobre benefícios e obrigações na abertura de uma empresa; orientações a respeito da contribuição previdenciária de empresário individual; entre outros assuntos.

Além do minicurso de “Aproveitamento de Alimentos” através do Programa Cozinha Brasil em parceria com o Sesi e palestras com o tema “Empreendedorismo” e “Como controlar meu dinheiro”. Também foram apoiadas pelo SEBRAE/RR os eventos promovidos pela Associação Travestis e Transexuais do Estado de Roraima e o Centro Universitário Estácio da Amazônia, que trataram de temáticas no escopo social.

### 3.4.3.9. Projetos de Construção e Reformas

**Quadro 26 – Projetos de Construção e Reformas**

PROJETOS	VALORES EM R\$		
	PREVISTO	REALIZADO	%VARIAÇÃO
3.4.3.9.1 Construção da Nova Sede do SEBRAE/RR	11.441.656	2.368.963	20,7%
<b>VALOR TOTAL</b>	<b>11.441.656</b>	<b>2.368.963</b>	<b>20,7%</b>

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico - SME

### 3.4.3.9.1. Construção da Nova Sede do SEBRAE/RR

O objetivo do projeto é construir uma sede para o SEBRAE/RR, priorizando conceitos arquitetônicos ambientalmente corretos e que proporcione um ambiente favorável de infraestrutura, funcionalidade, localização e acesso.

As ações foram focadas na Construção da Nova Sede do SEBRAE/RR, conforme o projeto original. Entretanto, com o recebimento da planilha de custos da obra atualizada conforme tabela do Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices da Construção Civil - SINAPI em dezembro/15, enviada a Instituição em fevereiro/16, foi verificada a inviabilidade da construção da obra, em virtude do valor que ultrapassou os recursos disponíveis, tanto de receita própria quanto do empréstimo junto ao SEBRAE/NA, além de não atender ao do Art.6 da Resolução CDN N° 250/14.

Diante deste cenário, a DIREX juntamente com o Presidente do CDE, buscaram alternativas que possibilitassem o alcance do objetivo estratégico R4 “Ter um ambiente de trabalho sustentável e com qualidade de vida”, que considerando o cenário econômico que o país e o Sistema SEBRAE vivenciaram, bem como as necessidades dos clientes internos e externos, tomou como medida de gestão a nomeação de uma comissão para avaliar alternativas.

Após diversas análises, foi identificada que a melhor opção era a aquisição de imóveis que acomodassem todas as Unidades do SEBRAE/RR e estivessem dentro do orçamento previsto. Desta forma, foi iniciado o levantamento de imóveis disponíveis no mercado que atendessem as necessidades, onde foram localizados 04 imóveis em área reconhecidamente comercial, no centro da cidade, e com tamanho adequado para a alocação dos colaboradores e o correto atendimento dos clientes externos.

Foi elaborado então o projeto de aquisição dos 04 imóveis mapeados, atendendo as regras estabelecidas pela Resolução N° 250/14, que foi submetido à aprovação do CDE/RR, DIREX do SEBRAE/NA e do CDN, sendo que nestas duas instâncias houve a solicitação de que dois dos imóveis devem ter suas Hipotecas Cedulares quitadas, para que a Instituição possa adquiri-los. Em virtude disso, dois imóveis foram adquiridos no mês de dezembro/16 e os outros dois serão adquiridos após a quitação das hipotecas no primeiro trimestre de 2017.

Com a mudança da estratégia para a aquisição de imóveis e a necessidade de identificação de prédios que atendessem a Instituição, bem como a elaboração de projeto de aquisição, o processo só foi aprovado no CDN em novembro/16 e como houve solicitação de quitação das hipotecas cedulares dos outros imóveis, não foi possível fazer a aquisição conforme o previsto, não alcançando assim a execução financeira do período, ficando 02 imóveis para serem adquiridos em 2017.

### 3.4.3.10. Atividade de Gestão Operacional

**Quadro 27 – Atividade de Gestão Operacional**

ATIVIDADES	Valores em R\$		
	Previsto	Realizado	% Variação
3.4.3.10.1 Custeio Administrativo	1.241.046	1.216.893	98,1%
3.4.3.10.2 Gestão da Administração Financeira	950.000	912.809	96,1%
3.4.3.10.3 Gestão da Administração Patrimonial	192.816	192.816	100,0%

3.4.3.10.4 Gestão da Auditoria Interna	130.000	122.454	94,2%
3.4.3.10.5 Gestão da UGOC	75.500	73.628	97,5%
3.4.3.10.6 Gestão da Diretoria Executiva	152.500	151.892	99,6%
3.4.3.10.7 Gestão de Marketing e Comunicação	719.600	717.412	99,7%
3.4.3.10.8 Gestão de Pessoas	315.619	246.783	78,2%
3.4.3.10.9 Gestão de Planejamento	30.619	29.858	97,5%
3.4.3.10.10 Gestão do Conselho Deliberativo Estadual	613.000	610.335	99,6%
3.4.3.10.11 Remuneração de Recursos Humanos – Custeio Administrativo	2.441.843	2.339.205	95,8%
3.4.3.10.12 Universidade Corporativa – UCSEBRAE/RR	497.770	467.573	93,9%
<b>VALOR TOTAL DO SETOR</b>	<b>7.360.313</b>	<b>7.081.658</b>	<b>96,21%</b>

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico - SME

### 3.4.3.10.1. Custeio Administrativo

O objetivo dessa atividade é dar suporte e o apoio necessário às atividades e projetos, nas áreas de compras, transporte, diárias, passagens, patrimônio, manutenção, predial e folha de pagamento.

Foram realizados os pagamentos dos contratos referentes ao fornecimento de água mineral; serviço de copeiragem; manutenção de condicionadores de ar; manutenção da placa de PABX para telefonia fixa; manutenção do elevador; seguros dos veículos; cópias reprográficas; lavagem de veículos; e fornecimento de combustível para o abastecimento dos veículos da frota própria e do gerador de energia instalado no prédio Sede da Instituição. Além das manutenções preventivas e corretivas dos veículos Doblô, Duster, Fusion e o Micro-ônibus.

Na manutenção predial foram atendidos 270 *helps desk's* que envolveram chamados de chaveiro, confecção de carimbos, chaves, troca de lâmpadas, manutenção em cadeiras e mesas, manutenção hidráulica e elétrica, bem como a gestão de documentos.

### 3.4.3.10.2. Gestão da Administração Financeira

Esta atividade tem por objetivo apoiar e dar suporte às ações que contribuem para a realização dos projetos e atividades definidas no Plano Plurianual, agilizando e racionalizando os processos, no intuito de alcançar os resultados institucionais com eficiência e eficácia.

Foram realizados pagamento de salários e de fornecedores, conforme previsto no calendário de pagamentos do SEBRAE/RR e a realização de complementações de recursos nas aplicações em fundos de curto prazo que já existem no Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal, sendo que o rendimento do valor aplicado contribuiu para ampliação de recursos e provisão do IR realizada mensalmente pela unidade.

Ocorreu a disponibilização de mais equipamentos para pagamento em cartão de crédito para as Unidades Técnicas, a fim de atender um maior número de clientes durante as arregimentações realizadas para os projetos de atendimento. Essa ação proporcionou uma ampliação dos recebimentos dos pagamentos de produtos e eventos que ocorreram durante o ano, como o lançamento e venda do livro de gastronomia “Sabores de Roraima” e os a comercialização das palestras “Show de Empreendedorismo”, com duas edições.

Dante do cenário econômico atual, o papel desempenhado por esta atividade na gestão dos recursos financeiros disponíveis nas aplicações, foi primordial, pois buscou identificar as melhores taxas de remuneração do capital, com o objetivo de ampliar a capacidade financeira e assim potencializar as condições de execução das ações do SEBRAE/RR no alcance da sua missão.

#### **3.4.3.10.3. Gestão da Administração Patrimonial**

Essa atividade tem por objetivo custear as despesas com a gestão do patrimônio.

Foi realizado o inventário anual com o levantamento físico e financeiro dos bens patrimoniais, o que possibilitou a verificação de todos os bens cadastrados no sistema patrimonial, com objetivo de manter um controle eficaz sobre a localização, responsabilidade e estado de conservação.

Ocorreu o recebimento do relógio protocolador; armários; gaveteiros; geladeiras e televisores adquiridos por meio de processo licitatório ocorrido em 2015, bem como a aquisição e instalação do gerador de energia no prédio sede do SEBRAE/RR, feita em parceria com a UTIC, que proporcionou uma maior segurança para a operacionalização das atividades da organização, em virtude na instabilidade da malha energética do Estado.

Por meio da realizado do leilão de bens servíveis e inservíveis, foram vendidos: veículos; computadores; móveis (armários); e eletrodomésticos (fogão, geladeira e freezer), tendo como resultado direto dessa ação, a retirada dos bens inservíveis, antieconômicos e de veículos com baixo rendimento e que oneravam a manutenção. Posteriormente realizou-se o leilão para os bens remanescentes, como impressoras, computadores, cadeiras, televisores e aparelhos de DVD, porém esta foi deserta.

Com o objetivo de melhorar o desempenho na comunicação corporativa foi realizada a troca dos aparelhos celulares corporativos, em regime de comodato, por modelos com tecnologias mais avançadas.

#### **3.4.3.10.4. Gestão da Auditoria Interna**

A atividade tem o objetivo de subsidiar a decisão dos dirigentes para a efetiva e transparente aplicação dos recursos do SEBRAE/RR, tendo como base os normativos internos e externos, analisando e monitorando os riscos através da auditoria com foco em riscos, atuando de forma independente, ética e objetiva, agregando valores e contribuindo para o alcance dos objetivos da Instituição.

Foi elaborado o Relatório de Gestão do Exercício de 2015, em parceria com a Unidade de Gestão Estratégica - UGE, Unidade de Gestão Orçamentária, Controle e Contabilidade - UGOC e Assessoria da Diretoria da Superintendência, aprovado sem ressalvas pelo Conselho Deliberativo Estadual e Conselho Fiscal.

Ocorreu a realização da auditoria no “Processo de Imobilizado”, utilizando a metodologia com foco em riscos, assim como a realização de auditoria de Follow-up no “Processo Execução e Gestão de Projetos” com foco no programa Nacional Negócio a Negócio. O relatório foi apresentado a Diretoria Executiva e encaminhado ao Conselho Deliberativo Estadual – CDE.

Visando ampliar o número de processos auditados e a capacidade operacional da Unidade de Auditoria Interna, contratou-se por meio de processo licitatório a empresa de auditoria UHY Moreira - Auditores, para realizar a auditoria em 03 processos utilizando a metodologia com foco em risco, sendo os de “Aquisição de Bens e Serviços”; “Recursos Humanos”; e “Fiscal e Tributário”.

Nesse período também ocorreu o recebimento e acompanhamento dos trabalhos da empresa de Auditoria Externa KPMG, para realização de auditorias contábeis, análise e emissão de relatório sobre as demonstrações financeiras findas em 31 de dezembro de 2015, bem como a análise das demonstrações financeiras intermediárias trimestrais do exercício de 2016. Além do recebimento e acompanhamento da equipe de auditores da empresa Deloitte para realização dos trabalhos do Programa de Integridade Corporativa/*Compliance* demandado pelo CDN. Os relatórios emitidos pela KPMG e Deloitte foram enviados diretamente ao CDE.

Foram elaborados relatórios de monitoramento dos 04 trimestres para acompanhamento dos respectivos planos de ação referente as auditorias realizadas internamente, auditorias externas e auditoria da Controladoria Geral da União – CGU, bem como do relatório de monitoramento do programa de integridade corporativa/*Compliance* realizado pela Deloitte.

Além disso, realizou-se durante o exercício a atualização trimestral do Portal da Transparência no site da Instituição, com as informações disponibilizadas pelas unidades.

Importante destacar o atendimento e disponibilização da documentação e informações solicitadas através da Auditoria n.º 201306639-004 que trata sobre as constatações da CGU, referente a auditoria de acompanhamento da gestão do exercício de 2012 e início da elaboração das justificativas pertinentes.

Destaca-se ainda, a participação da gerência da Unidade em reuniões do Conselho Deliberativo Estadual, para apresentação dos planos de ação do Programa de Integridade Corporativa, como pauta fixa mandatória, além da preparação de material informativo aos integrantes do CDE e CF.

Com o intuito de dar transparências as atividades realizadas pela UAUDIN, foram elaborados e enviados a todos os colaboradores, o Boletim Informativo da Auditoria Interna e *posters* de auditoria, visando disseminar internamente as atividades realizadas.

### **3.4.3.10.5. Gestão da UGOC**

O objetivo da atividade é apoiar, fortalecer e orientar as demais áreas do SEBRAE/RR, buscando a melhoria dos processos consolidando as informações, orçamentárias, contábeis e de controle.

A Unidade atuou como parceira juntas às demais áreas da Instituição, no processo de gestão por meio de sistemas de informações gerenciais de contabilidade, orçamento e controle, em observância aos procedimentos normatizados inerentes aos processos internos, visando a efetividade e transparência na utilização dos recursos do SEBRAE/RR.

Na área de contabilidade consolidou-se os balancetes mensais do ano e os demonstrativos financeiros relativos ao 1º, 2º e 3º trimestre através do Balanço Patrimonial – BP; Demonstração do Resultado do Exercício – DRE; Demonstrativo do Fluxo de Caixa –DFC; Demonstração das Mutações do

Patrimônio Social – DMPS; e Notas Explicativas para atendimento as demandas da auditoria externa KPMG nas análises trimestrais.

Foi realizada uma consultoria patrimonial objetivando o Estudo e Aplicação do Pronunciamento Técnico do Comitê de Pronunciamentos Contábeis - CPC 27 com a estimativa da vida útil dos bens móveis do ativo imobilizado. Atendeu-se as demandas das auditorias de *Compliance* feita pela empresa Deloitte e da empresa de auditoria interna UHY Auditoria que realizou os processos utilizando a metodologia com foco em risco.

Na área de orçamento, realizou-se o monitoramento mensal das previsões e execuções dos projetos e atividades, e dos limites orçamentário, bem como a análise dos impactos gerados na movimentação dos recursos. Atuou em parceria com a Unidade de Gestão Estratégica - UGE no processo do Plano Plurianual 2017/2018, assessorando os gestores nos lançamentos dos projetos/atividades, consolidando o PPA para validação do SEBRAE/NA e aprovação do CDE.

Na área de controle, foram realizadas análises dos processos virtuais de aquisição de bens e serviços, solicitações de viagens, cota patrocínio e outros, bem como a análise física dos respectivos processos, incluindo os processos licitatórios com elaboração de Parecer para deliberação da Diretoria Executiva. Também foram analisadas, as prestações de contas dos convênios firmados com parceiros e de adiantamento de recursos, culminando na elaboração de Nota Técnica e Parecer, respectivamente.

Durante o ano a Unidade atuou no desenvolvimento e monitoramento mensal de indicadores de gestão para a área de contabilidade, orçamento e controle visando identificar as dificuldades e os principais impactos nas análises dos processos;

### **3.4.3.10.6. Gestão da Diretoria Executiva**

O objetivo da atividade é promover um ambiente institucional favorável para a atuação do SEBRAE/RR, identificando as potencialidades do Estado em consonância com as Diretrizes estabelecidas pelo Conselho Dirigente.

A Diretoria Executiva do SEBRAE/RR participou de reuniões com Dirigentes do Sistema SEBRAE e do Conselho dos Associados da ABASE, com o objetivo de discutir os planos de trabalho e outros assuntos relevantes para o Sistema SEBRAE.

Estas reuniões tiveram como resultados a análise, discussão e apresentação do cenário para os próximos anos do Sistema SEBRAE, com informações que vão auxiliar no direcionamento das ações; a discussão dos temas como a experiência do Sistema de Registro e Licenciamento de Empresas no DF; Junta Digital; Data SEBRAE; Autuação da Receita Federal e do Ministério Público do Trabalho; Novo Sistema de Credenciamento de Terceirizados; Chama Empreendedora; Articulação de Políticas Públicas para a Lei da Terceirização; e Reorientação Estratégica do Atendimento, Relacionamento e Gestão do Conhecimento.

Os diretores participaram ainda, de eventos como o Seminário Brasil Mais Simples 2016, onde foram debatidos temas relacionados à desburocratização no ambiente dos pequenos negócios, avanços e diretrizes para a implantação da REDESIMPLES; do Encontro Estadual de Prefeitos, Agentes de Desenvolvimento e Comitês Gestores, bem como das Premiações da IX Edição do Prêmio SEBRAE



Prefeito Empreendedor e MPE Brasil; e do Workshop do Programa SEBRAE de Excelência em Gestão, onde foi feita à entrega do RAA de todos os SEBRAE participantes do Ciclo de Avaliação 2015/2016, onde Roraima alcançou a faixa 5 com 507,25 pontos.

Houve a participação da Diretora Técnica e do Diretor de Administração e Finanças nas missões técnicas empresariais, sendo uma à Chicago, com o objetivo de visitar a Feira NRA Show 2016, considerada uma das maiores e mais importante feira de alimentos e bebidas do mundo. A missão teve como foco preparar empresas participantes de projetos do SEBRAE/RR para a geração de negócios voltados para o segmento. A outra missão à China teve o objetivo de visitar a 120ª Feira de Importação e Exportação da China – Canton Fair, com o intuito de prospectar oportunidades de negócios e parcerias, fortalecer a rede de relacionamento com o país, incrementar as transações comerciais e monitorar tendências de mercado.

Nestas missões os diretores tiveram a oportunidade de estudar a formatação e organização de feiras de proporções internacionais, primada pela grandiosidade e perfeita organização, em especial a venda dos ingressos, controle, ordenamento e disposição dos stands, bem como a oferta dos treinamentos dos grandes chefes de cozinha mundialmente conhecidos. Os empresários roraimenses e interessados pelo setor, tiveram a oportunidade de conhecer o que há de mais moderno no segmento.

A Diretoria Executiva participou dos eventos realizados pelo SEBRAE/RR, como a “8ª Semana do Microempreendedor Individual” e “SEBRAE em Ação”, que teve como objetivo levar até os pequenos negócios e os empreendedores, os produtos e soluções do SEBRAE que auxiliam no desenvolvimento do seu negócio.

A DIREX também participou e contribuiu com a Apresentação das Estratégias Nacionais e a Oficina Interna de Elaboração e Validação do PPA do PPA 2017-2018, que tiveram como resultado a análise, discussão e apresentação do cenário para os próximos anos dois anos, onde foram exibidos os números de negócios em atividade no Estado e de formalizações. O SEBRAE apresentou um Planejamento Estratégico pautado na realidade local, considerando seus desafios e oportunidades, sendo validado pelo SEBRAE/NA e aprovado pelo CDE e CDN sem ressalvas.

Outro destaque foi a participação na Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho - SIPAT que foi realizada junto com a Semana da Saúde, com o objetivo de disseminar conceitos de estilo de vida saudável, disponibilizar exames de controle da saúde do colaborador e ações que melhoraram a qualidade de vida.

### **3.4.3.10.7. Gestão de Marketing e Comunicação**

O objetivo dessa atividade é dar visibilidade às ações desenvolvidas pelo SEBRAE Roraima, com enfoque nos resultados dessas ações para o fortalecimento dos pequenos negócios, através de articulação e estímulo a mídia espontânea, transformando o ato cotidiano de divulgação em uma forma dinâmica de comunicação e prestação de contas com à sociedade.

Realizou-se assessoria de imprensa, com agendamento de entrevistas na TV, jornal impresso e rádio, tendo como foco a divulgação e fortalecimento da marca SEBRAE e apresentar os resultados do trabalho que foram desenvolvidos em prol dos pequenos negócios em nível local. Bem como, a elaboração de releases e registros fotográficos, para eventos como: o Seminário Desafios do Crescimento; 2.º Encontro do Subcomitê da REDESIM – SUBCGREDESIM/RR; Palestras Magnas

“Show de Empreendedorismo”; Encontro de Fornecedores; Programação Neurolinguística - PNL em Vendas; Programa Nacional de Educação Empreendedora; Startup Day; Seminário Empretec; Feira de Negócios do Projeto Despertar; Seminário de Acesso ao Crédito; Programa SEBRAEtec, entre outros que geraram entrevistas.

Ocorreu a produção de 4 edições da Revista “Empreendedorismo & Negócios”, que tem como objetivo proporcionar visibilidade as ações institucionais, coerentes com a missão, visão e valores do SEBRAE/RR, bem como informações orientativas aos pequenos negócios e empreendedores no Estado.

Salienta-se a elaboração das estratégias de comunicação com criação das peças gráficas e produção de VT para veiculação na mídia televisiva para os seguintes eventos: Semana do Microempreendedor Individual – MEI; Lançamento dos Prêmios MPE Brasil e SEBRAE Mulher de Negócios; Show de Empreendedorismo com as palestras magnas “A Música Venceu” e “Conheça a Trajetória de um Campeão”. Bem como, a produção de VT, tendo como clientes locais os protagonistas do comercial, em que se obtiveram resultados positivos com a participação do público na Semana do MEI.

Foi realizada uma Campanha de Endomarketing, com o objetivo de atender os clientes internos, onde as ações tiveram como foco destacar as equipes e seus resultados mensalmente, com mensagens deixadas no painel “Plante Boas Ideias e Colha Excelentes Resultados!”, esse tema também serviu para a criação da Agenda SEBRAE 2017. Além disso, foram divulgados os depoimentos de funcionários de carreira com mais tempo de serviço, em comemoração aos 26 anos de Instituição em Roraima.

Ocorreu a contratação de serviços de ceremonial com a produção de roteiro e apresentação, a prestação de serviços de cobertura em filmagem profissional e fotográfica dos eventos do SEBRAE/RR, com o objetivo de atender os eventos realizados pela Instituição nos 15 municípios do Estado.

Foram desenvolvidas estratégias para aumentar a visibilidade do perfil do SEBRAE/RR no *Facebook*, apresentando os cursos, eventos e serviços prestados pela Instituição. Neste sentido, foram utilizadas ações como branding, geração de leads e venda de produtos e serviços, por meio de textos, banners e vídeos relacionados a Instituição, tendo como resultado um aumento significante de seguidores.

Por fim, foram realizadas orientações para as unidades do SEBRAE/RR em relação a utilização e aplicação da logomarca em peças publicitárias. Também foram ministradas palestras com os temas: “Mídias Sociais”, “Marketing Pessoal” e “Marketing para os Pequenos Negócios”, em eventos realizados na capital e nos municípios.

### **3.4.3.10.8. Gestão de Pessoas**

O objetivo dessa atividade é planejar, organizar, acompanhar e avaliar as competências imprescindíveis à concretização do Direcionamento Estratégico do SEBRAE/RR, com foco em produtividade e na melhoria dos resultados, bem como, realizar credenciamento de consultores e instrutores para o banco do SGC com expertise para atuar nos Projetos e Atividades da Instituição.

A Unidade atua de acordo com a legislação trabalhista, as diretrizes do Plano Plurianual e as necessidades e expectativas dos colaboradores levantada por meio da implementação da metodologia “UGP com Você”, que resultou em 312 demandas das unidades. Outro instrumento utilizado foi a Rodada Técnica Administrativa que recebeu demandas sobre: repasse de metodologias; ampliação de

fornecedores no SGC; capacitação específica para colaborador; sugestões quanto aos benefícios fixos e flexíveis e aumento no quadro de pessoal. Estas demandas foram apresentadas aos diretores, que definiram os critérios sobre a aplicação e exequibilidade.

A metodologia “UGP com Você” foi selecionada pelo SEBRAE/NA para ser disseminada como modelo de Boas Práticas entre as Unidades Federativas.

Na modalidade de contratação via SGC foram registrados 290 contratos para atendimento junto aos projetos e atividades, bem como o atendimento de 100% das regras estabelecidas no regulamento do sistema em relação ao rodízio.

Foram realizados dois “Encontros de Fornecedores”, que tiveram como objetivo fortalecer a rede de fornecedores do SEBRAE/RR, por meio do compartilhamento de informações pertinentes a essa parte interessada e pela disseminação de novos conhecimentos. Um dos encontros contou a palestra “Expectativas e Desafios para o Empreendedorismo em Meio à Crise” e a aplicação da pesquisa de levantamento de necessidades e expectativas desse público.

A unidade realiza a atividade de gestão de estagiários que tem o objetivo de contribuir na preparação do acadêmico para o mercado de trabalho, aplicando a teoria adquirida na vida acadêmica, com prática aplicada junto as atividades no SEBRAE/RR. Dentre as ações realizadas pode-se destacar o Encontro de Estagiários.

O Instituto Euvaldo Lodi – IEL realizou a etapa estadual do Prêmio IEL de estágio cujo o vencedor atua na Unidade de Capacitação Empresarial e Cultura Empreendedora do SEBRAE/RR, alcançando ainda o segundo lugar na premiação nacionalmente.

Com o objetivo de reter e desenvolver talentos foram realizados todos os procedimentos estabelecidos pelo Sistema de Gestão de Pessoas - SGP, no que tange o crescimento de carreiras dos empregados do SEBRAE/RR. Houve o encerramento do ciclo 2015, referente ao Plano de Acompanhamento e Desempenho Individual - PADI's, que são os indicadores para a viabilização da remuneração variável, bem como requisito principal para o crescimento de carreira profissional na organização. No ciclo de 2015, como resultado do ranking do placar individual de carreira dos empregados, houve a ascensão de carreira de 23 empregados.

Para auxiliar no gerenciamento das metas de desempenho e de desenvolvimento foi implantado o Sistema de Gestão de Metas – SGM, que possibilitou o registro das metas planejadas e das evidências de realização, bem como as devidas aprovações por parte dos superiores imediatos.

Em relação ao Processo Seletivo para provimento de cadastro reserva para os cargos de Analista Técnico e Assistente do SEBRAE/RR, houveram 3.311 candidatos inscritos, porém, não houveram candidatos habilitados na prova de conhecimentos, o que impossibilitou a conclusão do processo.

Com o objetivo de ampliar a atuação da Instituição, foi realizada mais uma fase do Programa Trainee, onde ocorreu a incorporação de 01 profissional ao quadro de empregados por tempo indeterminado. Esta fase também contemplou, o ingresso de 06 novos trainees, que durante o ano participaram das seguintes ações: semana da integração e conhecimento; capacitação online em cursos de intraempreendedorismo; capacitação presencial na metodologia GEOR; atendimento SEBRAE e Seminário Empretec; além de participarem de reuniões de alinhamento com a gerente da UGP e os orientadores técnicos.

Os trainees apresentaram seus projetos à banca examinadora, que foi composta pela DIREX, gerentes, tutores, orientadores e pela gerente da UGP. Os trabalhos apresentados trataram dos seguintes temas: “Universidade Corporativa: Um estudo sobre a participação dos Colaboradores do SEBRAE/RR”; “Atuação na Área de Controle do SEBRAE/RR: Um estudo para implementação de ações de integração junto às unidades”; “Aplicação *Android* SEBRAE/RR: uma ferramenta de relacionamento com o cliente”; “Implantação de um Sistema Gerenciador de Banco de Dados: Um estudo de caso na Unidade de Atendimento Setorial Comercio – UASC”; “Fidelização de Clientes no Projeto Competitividade no Setor da Indústria”; e “Análise para Implementação de uma Cartilha com o Tema Acesso ao Crédito para Produtor Rural”.

Os recursos orçamentários não alcançaram o índice satisfatório de execução em virtude da não conclusão do processo seletivo, que ocorreu apenas a primeira etapa e teve que ser cancelado, por não ter candidatos habilitados para a continuidade do certame e pelo fato do não atendimento do cronograma das ações referente ao convênio com o Núcleo de Estudos Comparados da Amazônia e do Caribe - NECAR no ano de 2016, o que ocasionou um saldo de recursos.

#### **3.4.3.10.9. Gestão de Planejamento**

O objetivo dessa atividade é atuar no suporte das atividades de gestão estratégica que contribuam para a elaboração do Plano Plurianual e no monitoramento das ações dos projetos e atividades.

O início das ações esteve voltado para a elaboração do Relatório Anual de Gestão 2015, que tem por objetivo prestar contas do SEBRAE/RR junto aos órgãos de controle e ao Sistema SEBRAE, com apreciação e aprovação pelo Conselho Fiscal – CF e Conselho Deliberativo Estadual – CDE, onde destaca-se que pelo 4º ano consecutivo foi aprovado sem ressalvas.

Visando contribuir com a agenda corporativa da Instituição, foi publicado por meio da Intranet, o Calendário Corporativo 2016, cujo objetivo foi dar visibilidade às ações realizadas pelas diferentes unidades e proporcionar uma ferramenta de integração entre as áreas, podendo gerar economicidade para nas realizações

Foi realizado o assessoramento dos gestores por meio da rede de apoio, quanto a utilização do Sistema de Gestão Estratégica - SGE na estruturação e na análise de consistências dos projetos e atividades do plano plurianual. Além disso, realizou-se o acompanhamento e o monitoramento dos lançamentos no Sistema SIACWEB em relação as execuções, por meio dos relatórios do Sistema de Monitoramento Estratégico - SME, em especial quanto aos relatórios de atendimentos não aceitos, com o objetivo de identificar as inconsistências nos lançamentos das metas de atendimento.

Considerando o cenário econômico e político, as novas estratégias de atuação e a priorização de algumas ações, foi necessário realizar a reprogramação do Plano de Trabalho de 2016, com a repactuação a maior das Metas Mobilizadoras 1, 2, 5 e o Resultado Institucional relacionado a potenciais empresários.

Em termos de repasse de conhecimento, foi realizada uma capacitação sobre o Sistema SME para a DIREX e uma Oficina de Elaboração e Gestão de Projetos e Atividades com a Metodologia GEOR, aplicada a 17 colaboradores, com objetivo de apresentar e trabalhar os conceitos relacionados à metodologia, que são fundamentais para a efetividade da elaboração, execução e monitoramento de projetos e atividades, fortalecendo ainda a gestão por parte dos colaboradores.

Na área de Estudos e Pesquisas foram entregues os relatórios com os resultados das pesquisas GEOR, referente as mensurações T1, T2, T3 e TF do ano de 2015, que tiveram como finalidade avaliar os impactos das ações perante ao público alvo, aperfeiçoar e adensar os projetos, tornando-os mais consistentes e eficazes para garantir o alcance dos seus resultados. As apresentações desses resultados para as partes interessadas serão realizadas em 2017.

Para a construção do PPA 2017-2018 foram contempladas as seguintes etapas: Pesquisa com os Parceiros Institucionais e Clientes; Oficina de Planejamento; Rodadas de Programas e Projetos; Rodada Técnica e Administrativa e a Análise de Consistência dos Projetos; além das análises das propostas de projetos e atividades a serem apresentadas no referido planejamento. O objetivo desse conjunto de etapas é construir projetos e atividades consistentes para o período de dois anos, seguindo as Diretrizes de Elaboração para o Sistema SEBRAE.

Outro ponto a ser destacado é a implantação do Modelo de Monitoramento do SEBRAE/RR, aprovado pela DIREX, com o estabelecimento de reuniões de mensuração da gestão nos níveis operacional, tático e estratégico, tendo como objetivo o estabelecimento de padrões que indiquem o alcance dos objetivos, o acompanhamento do desempenho das unidades e o fornecimento de feedback aos gerentes e gestores sobre as realizações, além de identificar possíveis oportunidades de melhoria da gestão e a aplicação de medidas de gestão em tempo hábil.

### **3.4.3.10.10. Gestão do Conselho Deliberativo Estadual**

O objetivo dessa atividade é promover um ambiente institucional favorável a atuação do SEBRAE em Roraima.

No exercício de 2016 o CDE reuniu seus conselheiros, por meio de doze reuniões ordinárias e uma reunião extraordinária, para analisar e deliberar temas estratégicos para a Instituição.

Dentre os assuntos deliberados estão aqueles que se referem às viagens internacionais, como: ajustes propostos na normatização das missões internacionais visando cumprir orientações dos órgãos de controle; autorização de participação do gestor na missão técnica para visitar a Feira de Cosmoproof e o Vale dos Cosméticos, na Itália e França; aprovação do calendário das missões internacionais coordenadas pelo CDE para 2016, sendo indicada a NRA SHOW – Feira da Indústria de Alimentos, em Chicago e a Canton Fair - Feira Multisetorial, na China e autorização de gestor na missões técnica à Argentina e ao Chile.

As missões internacionais visam oportunizar a aquisição de conhecimento; novas tecnologias; realização de negócios; parcerias entre setores; troca de experiência; ampliação da rede de fornecedores, além do fortalecimento do relacionamento entre empresários locais e dos países visitados, além do acesso as tendências mundiais dos setores.

Em relação as atividades próprias do conselho deliberativo foram: aprovação do calendário de reuniões do CDE para o ano de 2017; instituiu de comissão composta por conselheiros para acompanhar a elaboração do PPA 2017-2018; aprovação do estatuto social do SEBRAE/RR que passa a vigorar com a nova redação a partir de agosto de 2016, onde constam artigos que detalham melhor a questão da entrada e da exclusão de Entidades no CDE/RR.

O CDE também analisou e deliberou sobre os assuntos enviado para as pautas das reuniões pela DIREX como: concessão de empréstimo de caso fortuito e de retorno de férias aos empregados e

diretores; análise e aprovação do Relatório de Gestão de 2015 sem ressalvas; Alteração do Regimento Interno do SEBRAE/RR, transferindo a área de Serviços Financeiros da Unidade de Capacitação Empresarial e Cultura Empreendedora - UCE para a Unidade Técnica Geral de Atendimento Individual e Internacional – UTGAI; estabelecimento do convênio de Bolsa de Inovação Tecnológica de Roraima – BITERR 2016.

Foram analisadas e deliberadas também a proposta das Diretrizes Estratégicas da Instituição no PPA 2017-2018; Relatório Semestral de Gestão de 2016; proposta de aquisição de imóveis para Nova Sede do SEBRAE/RR; aprovação do Planejamento Estratégico para o PPA 2017-2018; convênios de Cooperação Técnica SEBRAE/SENAC para os eventos “Seminário de Beleza” e “Workshop de Gastronomia”; programa de Reconhecimento Institucional; acordo coletivo de trabalho 2016-2018; e revisão do valor do Auxílio Alimentação.

O CDE em sua nova gestão fortalece o compromisso com a missão, visão e valores do SEBRAE/RR e visa conduzir, de forma participativa, em parceria com as demais instituições do Conselho e com a Diretoria Executiva os projetos e ações que apoiaram os pequenos negócios e, consequentemente, a economia do Estado de Roraima.

O Conselho Fiscal realizou, ao longo do ano 04 reuniões, respaldado nas auditorias de empresa independente e ao longo do ano, aprovou a Prestação de Contas de 2015, bem como as contas do primeiro, do segundo e do terceiro trimestre de 2016, todas sem ressalvas.

#### **3.4.3.10.11. Remuneração de Recursos Humanos – Custeio Administrativo**

Esta atividade tem como objetivo realizar a remuneração do corpo funcional das Unidades administrativas e operacional, que não tenham vinculação direta com a atuação o SEBRAE/RR nas tipologias finalística, conhecimento e tecnologia, articulação institucional, suporte a negócios e inversão financeira.

Essa atividade custeia a folha de pagamento dos colaboradores vinculados à área administrativa do SEBRAE/RR, tendo como rotinas realizadas a Folha de Pagamento; Encargos da Folha de Pagamento; Cálculo de Férias; Viabilização dos Benefícios Fixo e Flexíveis; Procedimentos do SEBRAEPREV; Procedimentos do Plano de Saúde; Entrega da Declaração do Imposto sobre a Renda Retido na Fonte – DIRF; Saúde Ocupacional, entre outros.

As ações dessa atividade compreendem as mesmas rotinas da Remuneração de Recursos Humanos Relacionados a Negócios, com a diferença que nesta atividade se refere a colaboradores da área administrativa.

#### **3.4.3.10.12. Universidade Corporativa – UCSEBRAE/RR**

O objetivo dessa atividade é promover ações educacionais para o desenvolvimento de competências dos colaboradores, de forma a aprimorar a qualificação dos colaboradores e credenciados, contribuindo para o alcance dos resultados do SEBRAE/RR. No intuito de formar um corpo funcional qualificado e atualizado, ofereceu durante o ano capacitações gerenciais e técnicas, sendo 20 realizadas na modalidade presencial e 59 on-line, totalizando 230 participações.

Com o objetivo de desenvolver as lideranças e a gestão de pessoas da Instituição foram disponibilizados para a DIREX e o corpo funcional as capacitações: “Programa de Desenvolvimento de Lideranças e Equipes – PDLE”; “Formação em Coaching”; “Capacitação Amana Key”; e “Fórum de Liderança”.

Para melhorar a Gestão de Projetos foram oferecidas as soluções: “Pós-Graduação Lato Sensu: Especialistas em Gestão de Pequenos Negócios”; “Pós-Graduação de Gerenciamento de Projetos e Práticas PMI”; e “Oficina de Gestão de Projetos e Atividades com a Metodologia GEOR”, visando fortalecer os conhecimentos e as ferramentas disponíveis aos funcionários, para que atuem de forma mais efetiva com foco em resultados.

A Instituição disponibilizou ainda, cursos técnicos, com o objetivo de melhorar o desempenho profissional nas áreas, de: “Metodologia de Atendimento”; “Seminário Empretec”; “Capacitação de Gestores do SEBRAEPREV”; “Gestão de Contratos”; “Gestão Tributária”; “Congresso de Contabilidade”; “37º Congresso Brasileiro de Auditoria – CONBRAI”; “Capacitação no Sistema e Gerenciamento de Usuários – SGUS da UCSEBRAE”; “Oficina de Relatório de Gestão”; “Análise de Perfil do Franqueado”; “Gestão em Documentos Públicos”; e “Cubos de Informação do SME”.

Os repasses de capacitações que visam o atendimento ao cliente foram realizados junto a terceiros credenciados no SGC e colaboradores do SEBRAE/RR, conforme a orientação do novo Regulamento do SGC, como medida preventiva a ser utilizada para gestão de risco na operacionalização das ações da organização.

Ao todo foram 225 inscritos nas metodologias: “SEI Vender”; “SEI Empreender”; “SEI Planejar”; “SEI Unir Forças”; “SEI Controlar meu Dinheiro”; “SEI Crescer”; “SEI Formar Preço”; “Negócio Certo Rural”; “SEBRAE Mais Gestão em Marketing”; “Transforme sua ideia em um modelo de negócio”; “Oficina Controlar meu dinheiro no Campo”; “Oficina Custo para produzir no Campo”; “Oficina Liderar no Campo”; “Oficina Atender bem no Campo”; “Oficina Negociar no Campo”; “Oficina Empreender no Campo”; e metodologia “Despertar”.

Foram realizadas avaliações de eficácia das capacitações, que tiveram como objetivo demonstrar de forma prática e sucinta se ocorreu alguma transformação na habilidade ou atitude do colaborador, a partir do conhecimento adquirido após a capacitação. Vale ressaltar que a ferramenta para medição dos resultados está em seu primeiro ano de implementação, logo está em fase de teste. Por esse motivo, está se trabalhando no processo de identificação de quais capacitações são passíveis de mensuração por meio do referido indicador.

### 3.4.3.11. Atividades de Suporte a Negócios

**Quadro 28 – Atividades de Suporte a Negócios**

ATIVIDADES	VALORES EM R\$		
	PREVISTO	REALIZADO	% VARIAÇÃO
3.4.3.11.1 Remuneração de Recursos Humanos Relacionado a Negócios	11.594.482	10.554.594	91,0%
3.4.3.11.2 Suporte Operacional Relacionado a Negócios	2.609.301	2.575.494	98,7%
<b>VALOR TOTAL</b>	<b>14.203.783</b>	<b>13.130.088</b>	<b>92,4%</b>

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico – SME

### **3.4.3.11.1. Remuneração de Recursos Humanos Relacionado a Negócios**

Essa atividade tem por objetivo a remuneração do corpo funcional que tenham vinculação direta com a atuação do Sistema SEBRAE/RR nas tipologias do atendimento coletivo e individual, desenvolvimento de produtos e serviços, articulação institucional e atendimento individual.

Cita-se como principais ações vinculadas a essa atividade, a Folha de Pagamento; Encargos Sociais da Folha de Pagamento; Férias; Benefícios Fixo e Flexíveis; Procedimentos do SEBRAEPPREV; Plano de Saúde; Entrega da Declaração do Imposto sobre a Renda Retido na Fonte – DIRF; Saúde Ocupacional; entre outros.

Foram realizadas 18 folhas de pagamentos de salários dos empregados, entre Folhas de Pagamento Mensal, 13º. Salário e Remuneração Variável, como também foram realizados os cálculos dos encargos INSS, IRRF, PIS e FGTS relativos a pessoal.

Ocorreram 51 procedimentos e validação, junto ao Ministério Regional do Trabalho, de documentação de férias referentes ao ano de 2016, conforme cláusula sexta do Acordo Coletivo de Trabalho – ACT do SEBRAE/RR e a programação das férias para 2017, em dois períodos 26/12/16 a 24/01/2017 e 24/01/2017 a 22/02/2017.

Foram realizadas 06 contratações de trainee, referentes aos aprovados no Processo Seletivo Nº 01/2015 e a contratação de assessores em substituição aos que saíram, sendo 02 para a DIRET e 01 para a DIRAF, bem como a efetivação de 01 trainee do quadro de empregados determinado para indeterminado.

Na gestão dos contratos dos benefícios flexíveis foram realizadas medidas de gestão junto as empresas contratadas, para ampliar o número de estabelecimentos que aceitam os cartões de ticket alimentação e refeição. Para orientar as medidas de gestão foi realizada uma pesquisa junto aos colaboradores que utilizam esses serviços, com o levantamento das necessidades e expectativas de fornecedores.

Quanto ao SEBRAEPPREV foram realizados procedimentos de empréstimos concedidos, conferência do relatório de participantes do plano, mudanças de percentuais de desconto e de modalidade de investimento.

Na área de saúde ocupacional foram realizados exames para a emissão de Atestados de Saúde Ocupacional sendo: 09 admissionais, 04 demissionais e 05 de Retorno ao Trabalho.

### **3.4.3.11.2. Suporte Operacional Relacionado a Negócios**

O objetivo desta atividade é custear as despesas administrativas e operacionais que possuem vinculação direta com os projetos de Atendimento Coletivos e Individuais, Desenvolvimento de Produtos e Serviços e Articulação Institucional e Outras Atividades relacionadas diretamente ao público alvo do SEBRAE/RR.

A atividade de suporte realizou o pagamento referente a prestação de serviços terceirizados de segurança para os prédios; locação de veículos com motoristas; serviços de recepcionistas; serviços

de telefonistas; serviços advocatícios; despesas com telefone fixo e móvel; além da locação dos prédios da Unidades Getúlio Vargas e Tancredo Neves, localizados em Boa Vista.

Foi realizado o serviço de Gestão de Documentos, que consistiu nas atividades de organização, higienização, aplicação da tabela de temporalidade, identificação de documentos e estruturação da planilha de expurgo. Além da contratação de empresa para o levantamento dos bens patrimoniais.

### 3.5. Apresentação e Análise de Indicadores de Desempenho

Os objetivos estratégicos das perspectivas Missão, Visão e Partes Interessadas são monitorados por meio de Indicadores de Resultados Institucionais, voltados para os Pequenos Negócios e Sociedade.

Os indicadores vinculados as perspectivas de Processos e Recursos mensuram os resultados para a Sociedade e Público e são denominados de Indicadores de Desempenho. Estes indicadores apresentam seus resultados no quadro a seguir:

**Quadro 29 - Indicadores Institucionais e de Desempenho**

INDICADORES DE DESEMPENHO	2015		2016	
	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO	REALIZADO
<b>INDICADORES INSTITUCIONAIS</b>				
Taxa de Contribuição para Abertura de Pequenos Negócios.	29,32	37,00	66,7	
Índice de Imagem junto aos Pequenos Negócios.	8,05	8,30	8,44	
Índice de Imagem junto à Sociedade.	8,97	8,50	8,59	
Índice de Competitividade dos Pequenos Negócios Atendidos.	26,6	30,00	23,10	
Taxa de Resultados Finalísticos Alcançados.	Sem histórico	50,00	*1	
Índice de Efetividade do Atendimento.	8,2	7,90	8,60	
<b>INDICADORES DE DESEMPENHO</b>				
Número de Potenciais Empresários Atendidos.	11.823	2.839	7.811	
Índice de Aplicabilidade de Produtos e Serviços.	7,90	7,90	8,50	
Índice de Satisfação do Cliente.	8,90	8,20	9,00	
Número de Potenciais Empreendedores Atendidos.	24	2.161	1.746	
Acessos/downloads aos conteúdos do Portal SEBRAE	23.667	29.000	47.573	
Índice de Comportamento Organizacional (ICO)	Verificar último	76,00	*2	
Índice de Satisfação com os Fornecedores	Sem histórico	7,00	8,40*3	
Índice de Satisfação dos Clientes Internos	Sem histórico	8,50	*4	
Índice de Transparência Percebida pela Sociedade	73,2	70,00	72,00	
Taxa de Pequenos Negócios Atendidos.	39,9	23,76	28,7	

\*1 - Este resultado será disponibilizado pelo SEBRAE/NA somente no mês de março/17.

\*2 - Pesquisa com realização bianual. No entanto, não foi realizada para o ano de 2016, segundo o SEBRAE/NA.

\*3 - Fonte: Unidade de Administração e Finanças – UAF/RR.

\*4 - Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas – UGP/RR.



De uma forma geral, os resultados dos indicadores institucionais e indicadores de desempenho do SEBRAE/RR foram bem avaliados.

Em relação aos resultados institucionais, pode-se destacar positivamente, a Taxa de Contribuição para Abertura de Pequenos Negócios, onde o SEBRAE/RR alcançou o patamar bem acima do previsto, fato que ocorreu na maioria dos Estados, o que significa que, durante o período de formalização para obtenção do CNPJ da empresa, o empreendedor procurou algum produto ou serviço do SEBRAE.

A efetividade dos atendimentos realizados pelos projetos setoriais e territoriais, também apresentam avaliação positiva, superando de forma significativa a meta estabelecida para 2016, o que demonstra que as ações implementadas estão atendendo de forma satisfatória o público alvo da Instituição.

Um ponto de atenção nos resultados institucionais é o índice de Competitividade dos Pequenos Negócios Atendidos que são mensurados a partir dos critérios utilizados pelo prêmio MPE Brasil, e que especificamente em 2016, não conseguiu alcançar a meta estabelecida.

Quanto aos resultados dos Indicadores de Desempenho, estes tiveram superações significativas, nos índices de Satisfação do Cliente, Acessos/downloads aos Conteúdos do Portal SEBRAE, Índice de Satisfação com os Fornecedores e Taxa de Pequenos Negócios Atendidos.

Esses indicadores estão em harmonia com a média do Sistema SEBRAE e podem ser utilizados como referencial comparativo para as demais UF'S, uma vez que esses índices permitem avaliar a evolução das principais variáveis do desempenho da Instituição.

4.000

# GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCO E CONTROLES INTERNAL

## 4. GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCO E CONTROLES INTERNOS

### 4.1. Descrição das Estruturas de Governança

A estrutura de governança do SEBRAE/RR, é composta principalmente por um Conselho Deliberativo Estadual – CDE, um Conselho Fiscal e a Diretoria Executiva.

**Conselho Deliberativo Estadual-CDE:** É o órgão colegiado de direção superior, que detém o poder originário e soberano no âmbito do SEBRAE/RR, é composto por 15(quinze) conselheiros titulares e respectivos suplentes. Os seus associados instituidores formam através de seus representantes para um mandato de 04 anos, o CDE, conforme Estatuto Social do SEBRAE/RR.

**Conselho Fiscal:** É o órgão de assessoramento do Conselho Deliberativo Estadual para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira, compõe-se de 03(três) membros efetivos e 03 (três) suplentes, possuindo representantes eleitos para um mandato de 04 anos, conforme Estatuto Social do SEBRAE/RR. Os Conselheiros reúnem-se, ordinariamente, trimestralmente e, extraordinariamente, sempre que convocado pelo Presidente do CDE. Tem como principais atribuições: Examinar e emitir parecer sobre as demonstrações financeiras e prestações de contas anuais do SEBRAE/RR; Emitir pareceres sobre balancetes de verificação ou realizar exames específicos, sempre que o CDE solicitar; Emitir parecer, quando solicitado pelo CDE, sobre a alienação ou oneração de bens imóveis.

**Diretoria Executiva:** É o órgão colegiado de natureza executiva, responsável pela gestão administrativa e técnica do SEBRAE/RR, possuindo 03 integrantes, sendo 01 Diretor Superintendente e 02 Diretores (Diretor de Administração e Finanças e Diretor Técnico) eleitos pelo CDE para um mandato de 04 anos, conforme Estatuto Social do SEBRAE/RR.

A Instituição atua com instâncias de controle, formalmente designadas no estatuto social, sendo o Conselho Fiscal e a Unidade de Auditoria Interna e ainda com a Unidade de Gestão Orçamentária, Controle e Contabilidade. Possui também em sua governança uma Ouvidoria e Comissão de Ética e Conduta/Código de Ética e Conduta.

**Auditoria Interna/UAUDIN:** A Unidade de Auditoria Interna - UAUDIN utiliza para a realização das atividades a metodologia de auditoria com foco em risco, buscando analisar o ambiente de controle e avaliar os riscos dos processos da Instituição, bem como, monitora os planos de ação dos trabalhos realizados internamente e pela auditoria externa, assim como o processo de atendimento das recomendações e ou determinações do TCU e CGU. A UAUDIN está vinculada à Diretoria da Superintendência, conforme organograma e Regimento Interno da Instituição.

**Controladoria/UGOC:** Unidade subordinada a Diretoria de Administração e Finanças, sendo uma das instâncias de fortalecimento de controle interno que analisa os processos de aquisição de bens e serviços, convênios, patrocínios, entre outros, conforme Organograma, Regimento Interno do SEBRAE/RR e manual de procedimentos operacionais – POP.

**Ouvidoria:** Foi criada e regulamentada em dezembro de 2012 através da IN nº 07/2012, é uma instância subordinada a Diretoria da Superintendência e atua em parceria com todos os gestores de unidades, a fim de promover a interação entre todos na busca pela qualidade e eficiência no

atendimento aos clientes. Possui o objetivo de dar tratamento às denúncias, reclamações, sugestões e elogios formulados à instituição.

**A Comissão de Ética e Conduta:** é um órgão permanente constituído por cinco membros, sendo: o Presidente da AFSEBRAE, o Ouvidor e os demais colaboradores designados pela Diretoria Executiva por meio de portaria.

**Auditoria Externa:** Possuímos Auditoria Externa contratada que realiza a revisão dos procedimentos contábeis adotados pela Entidade e sistema de controles internos e emissão do relatório (parecer) anual sobre as Demonstrações Financeiras.

**Programa de Integridade Corporativa/Compliance:** Programa de Integridade Corporativa/Compliance, contratado pelo Conselho Deliberativo Nacional – CDN do SEBRAE/NA para analisar 66 transações críticas, contribuindo para mitigar situações de risco, tendo como objetivo verificar a aderência do SEBRAE/RR à transações críticas definidas.

#### **4.2. Informações sobre Dirigentes e Colegiados**

O SEBRAE/RR é regulamentado por meio de Estatuto Social, aprovado pela Resolução nº 136 de 04 de novembro de 2014, considerando as diretrizes contidas nas Resoluções CDN nº 076/2003 e 057/2004, que disciplina todas as questões de fundamentos da entidade, associados, estrutura básica, patrimônio, rendimento e disposições gerais.

De acordo com o Art. 10, I, II e III a estrutura básica de composição do colegiado é formada pelo Conselho Deliberativo Estadual – CDE, Conselho Fiscal – CF e Diretoria Executiva – DIREX.

O CDE é um órgão colegiado de direção superior, que detém o poder originário e soberano no âmbito do SEBRAE/RR. Sua composição é de 15 conselheiros (pessoas físicas) capazes civilmente, representados por suas instituições (associados instituidores) relacionados no Art. 8º do Estatuto.

Os conselheiros titulares e respectivos suplentes serão indicados pelos associados instituidores, a quem representarão no CDE e cumprirão o mandato de 04 anos, sem remuneração, sendo vedada a recondução do Presidente do CDE.

O Conselho Fiscal é o órgão de assessoramento do CDE que trata assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira da Instituição SEBRAE/RR. Sua composição é de 03 membros efetivos e 03 suplentes eleitos pelo CDE, dentre pessoas físicas capazes civilmente, diplomadas em curso superior, residentes e domiciliados no Brasil para cumprir um mandato de 04 anos consecutivos, sem remuneração.

A Diretoria Executiva é o órgão colegiado de natureza executiva e é responsável pela gestão administrativa e técnica do SEBRAE/RR. A composição da Diretoria Executiva é disciplinada de acordo com o Art. 18 do Estatuto Social e composta por 01 Diretor Superintendente e 02 Diretores. São eleitos pelo CDE para um mandato de 04 anos.

**Quadro 30 - Dirigentes e Membros dos Conselhos Deliberativo Estadual e Conselho Fiscal**

Nome	Entidade	Função	Repres- entaçã	Período de Gestão	
				Início	Fim
Rivaldo Fernandes Neves	FIER/RR	Presidente	CDE	01/01/16	31/12/16
Audemar Carvalho de Sousa	FIER/RR	Conselheiro Suplente	CDE	01/01/16	31/12/16
Antônio Airton Oliveira Dias	FECOMERCIO / RR	Conselheiro Titular	CDE	01/01/16	26/10/16
Ademir dos Santos	FECOMERCIO / RR	Conselheiro Suplente	CDE	01/01/16	26/10/16
		Conselheiro Titular	CDE	27/10/16	31/12/16
Hervi Biancardi	FECOMERCIO	Conselheiro Suplente	CDE	27/10/16	31/12/16
Alexandre Alberto Henklain Fonseca	SEPLAN	Conselheiro Titular	CDE	01/01/16	31/12/16
José Airton Araújo Ribeiro	SEPLAN	Conselheiro Suplente	CDE	01/01/16	31/12/16
Lídia Maria das Dores Coelho Tavares	IEL/RR	Conselheira Titular	CDE	01/01/16	31/12/16
Almecir de Freitas Câmara	IEL/RR	Conselheiro Suplente	CDE	01/01/16	31/12/16
Miguel Nuno Seiffert Simões	Banco da Amazônia	Conselheiro Titular	CDE	01/01/16	31/12/16
Misael Moreno dos Santos	Banco da Amazônia	Conselheiro Suplente	CDE	01/01/16	18/04/16
Liercio Soares da Silva	Banco da Amazônia	Conselheiro Suplente	CDE	19/04/16	31/12/16
Dermilson Garcia de Souza	Banco do Brasil	Conselheiro Titular	CDE	01/01/16	18/04/16
Álvaro Fertig	Banco do Brasil	Conselheiro Titular	CDE	19/04/16	31/12/16
Mário Marcos de Alcântara	Banco do Brasil	Conselheiro Suplente	CDE	01/01/16	31/12/16
Weberson Reis Pessoa	AFERR	Conselheiro Titular	CDE	01/01/16	31/12/16
Jaime Dean Oliveira de Souza	AFERR	Conselheiro Suplente	CDE	01/01/16	31/12/16
Silvio Silvestre de Carvalho	FAERR	Conselheiro Titular	CDE	01/01/16	31/12/16
Maria Auxiliadora de Souza Moraes	FAERR	Conselheira Suplente	CDE	01/01/16	31/12/16
Gioconda Santos e Souza Martinez	UFRR	Conselheira Titular	CDE	01/01/16	18/04/16
Jefferson Fernandes do Nascimento	UFRR	Conselheira Titular	CDE	19/04/16	31/12/16
Reginaldo Gomes de Oliveira	UFRR	Conselheira Suplente	CDE	01/01/16	17/03/16
Américo Alves de Lyra Júnior	UFRR	Conselheiro Suplente	CDE	18/03/16	31/12/16
Joaquim Gonçalves Santiago	FACIR	Conselheiro Titular	CDE	01/01/16	31/12/16
Paulo Fernandes Mesquita	FACIR	Conselheiro Suplente	CDE	01/01/16	31/12/16
Gustavo Pereira Angelim	SEBRAE/NA	Conselheiro Titular	CDE	01/01/16	16/05/16
Suélia Pereira Silva	SEBRAE/NA	Conselheiro Titular	CDE	17/05/16	21/07/16
Célio Cabral de Sousa Junior	SEBRAE/NA	Conselheiro Suplente	CDE	01/01/16	21/07/16
		Conselheiro Titular	CDE	22/07/16	31/12/16
Ana Clévia Guerreiro Lima	SEBRAE/NA	Conselheira Suplente	CDE	22/07/16	31/12/16
George Killian Pereira Gress	CEF	Conselheiro Titular	CDE	01/01/16	17/11/16
José Severino Queiroz Ribas	CEF	Conselheiro Titular	CDE	18/11/16	31/12/16
Francisco Barga Barbosa	CEF	Conselheiro Suplente	CDE	01/01/16	16/06/16
André Ferreira da Silva	CEF	Conselheiro Suplente	CDE	17/06/16	31/12/16

Paulo Roberto Correia da Silva	SUDAM	Conselheiro Titular	CDE	01/01/16	31/12/16
Keila Adriana Rodrigues de Jesus	SUDAM	Conselheira Suplente	CDE	01/01/16	31/12/16
Lisiane Gassner Carnetti	SENAC	Conselheira Titular	CDE	01/01/16	31/12/16
Kátia Aparecida Rossi	SENAC	Conselheira Suplente	CDE	01/01/16	18/04/16
Gioconda Santos e Souza	SENAC	Conselheira Suplente	CDE	19/04/16	31/12/16
Jadir Corrêa da Costa	SENAR	Conselheiro Titular	CDE	01/01/16	31/12/16
Amanda Lia Ward Torquato	SENAR	Conselheira Suplente	CDE	01/01/16	31/12/16
Arnaldo de Souza Cruz	IEL	Conselheiro Titular	CF	01/01/16	31/12/16
Fabiano Macedo Garcia	SEPLAN	Conselheiro Titular	CF	01/01/16	31/12/16
José Aurélio Bezerra dos Santos	FAERR	Conselheiro Suplente	CF	01/01/16	31/12/16
Fernanda dos Santos Rodrigues de	FAERR	Conselheira Suplente	CF	01/01/16	31/12/16
Andréia Simone Matos de Barros	FECOMERCIO	Conselheira Titular	CF	01/01/16	31/12/16
Celijane Cidade Carneiro	SENAC/RR	Conselheira Suplente	CF	01/01/16	31/12/16
Luciana Surita da Motta Macedo	SEBRAE/RR	Diret. Superintendente	DIREX	01/01/16	31/12/16
Maria Cristina de Andrade Souza	SEBRAE/RR	Diret. Técnica	DIREX	01/01/16	31/12/16
Almir Moraes Sá	SEBRAE/RR	Diret. Adm. Financeiro	DIREX	01/01/16	31/12/16

Fonte: Banco de dados – Secretaria do CDE.

#### 4.3. Atuação da Unidade de Auditoria Interna

A atividade da Unidade de Auditoria Interna - UAUDIN está fundamentada na metodologia de auditoria com foco em risco, que preconiza a identificação dos eventos que possam causar impacto negativo nos objetivos do negócio e nos processos organizacionais da Entidade. A Unidade de Auditoria Interna conforme organograma institucional, está vinculada à Diretoria da Superintendência.

A UAUDIN tem como Missão “Prover assessoramento para a efetiva e transparente aplicação dos recursos do Sistema SEBRAE/RR, tendo como referencial os normativos de controle internos e externos e os emanados do SEBRAE/NA.”

As principais atividades realizadas são as revisões dos processos estratégicos, os trabalhos especiais, as auditorias de *follow-up*, monitoramento da implementação dos planos de ação de auditorias, as orientações técnicas consultivas, atendimento aos Órgãos Fiscalizadores, acompanhamento das auditorias externas, programa de integridade corporativa/*Compliance*. Destaca-se o acompanhamento e mensuração dos indicadores de desempenho da UAUDIN, do prazo de atendimento das demandas de órgãos de controle; cumprimento do plano anual de atividades de auditoria interna; envio de prestação de contas; avaliação do cliente e Riscos mitigados.

Destaca-se que as oportunidades de melhoria identificadas são apresentadas aos envolvidos nos processos ou atividades auditadas para que elaborem medidas visando mitigar riscos e aperfeiçoar controles.

Os relatórios de auditoria contemplam os resultados gerais do trabalho, as oportunidades de melhoria, riscos e os planos de ação. Esses documentos são encaminhados e apresentados à Diretoria Executiva e ao Conselho Deliberativo Estadual.

Como parte do trabalho de monitoramento, são emitidos relatórios de acompanhamento, os quais são encaminhados às unidades envolvidas, Diretoria Executiva e CDE, demonstrando a situação dos planos de ação ao final de cada período, classificando em Não Implementado, Parcialmente Implementado e Implementado.

Para o exercício de 2016, realizamos a revisão de 04 (quatro) processos utilizando a metodologia de auditoria com foco em riscos, Processo de Aquisição de Bens e Serviços, Processo Fiscal e Tributário, Processo de Recursos Humanos e Processo do Ativo Imobilizado. A revisão do Processo do Ativo Imobilizado foi realizada pela Unidade de Auditoria Interna e os demais processos: Aquisição de Bens e Serviços, Fiscal e Tributário, Processo de Recursos Humanos, foram revisados por empresa de auditoria contratada, através de processo licitatório na modalidade pregão eletrônico.

#### **4.4. Atividade de Correção e Apuração de Ilícitos Administrativos**

Como medida de gestão no âmbito do SEBRAE/RR, adota-se para fins de apuração de possíveis ilícitos, a sindicância que se traduz em um procedimento instaurado para apurar irregularidades dos fatos, com caráter eminentemente formal e de averiguação, bem como processo administrativo destinado a apurar responsabilidades dos colaboradores na infração praticada, no exercício de suas atribuições, ou que tenha relação com as atribuições inerente atividades para o qual foi designado.

A condução de apuração desses processos inicia-se após a expedição de portaria da Diretoria Superintendente, constando o objetivo da apuração, bem como designa os integrantes e o coordenador da comissão, ou então, designa a Comissão de Ética e Conduta quando a infração for registrada por meio da Ouvidoria.

Concluída a apuração é emitido um relatório que é encaminhado para a Diretoria Executiva, com as recomendações dos pontos de melhoria, que devem ser tratados por meio de planos de ação, bem como sugestão de medidas corretivas ou punitivas, quando for o caso, sempre em consonância com o Código de Ética e Conduta da Instituição.

#### **4.5. Gestão de Riscos e Controles Internos**

##### **4.5.1. Gestão de Riscos**

O SEBRAE/RR em 2016 deu continuidade no acompanhamento e monitoramento dos seus riscos. Estes são priorizados pela instituição e alinhados a metodologia COSO pela Auditoria com foco em riscos, isto possibilitou a execução de ações de monitoramento dos riscos inerentes a execução do negócio em relação a mercado e produto.

Com a utilização de levantamento individual destinado aos gerentes das unidades do SEBRAE/RR foram levantados os principais Riscos identificados por cada unidade, assim como as medidas de gestão que cada unidade vem desenvolvendo para mitigar os principais riscos identificados. Em reuniões gerenciais realizadas ao longo do exercício foram apresentados a consolidação dos dados visando proporcionar ao corpo gerencial a ciência do grau de responsabilidade inerente a cada

unidade gerencial, assim como o seu respectivo papel em prol das medidas de gestão em execução e a necessidade de integração das ações.

A execução desta etapa possibilitou os ajustes de graduação dos riscos considerando as novas variáveis inerentes as atividades do SEBRAE/RR, assim como os efeitos observados com a involução principalmente dos indicadores econômicos, e ainda aprimorou o conhecimento do corpo de gerentes e assessores do SEBRAE/RR sobre o tema através da participação dos gerentes no processo de construção, levantamento e atualização das informações.

A identificação dos responsáveis pela gestão de cada risco e a atualização e acompanhamento dos riscos relevantes para o alcance dos objetivos institucionais, assim como a identificação de oportunidades de melhorias e o constante monitoramento através da estrutura de gestão agregaram melhores condições de operação ao SEBRAE/RR.

O SEBRAE/RR dentre as condições e variáveis identificadas em 2016, está reestruturando para cada risco um Plano de ação com o respectivo monitoramento que visa mitigar os riscos com base na metodologia COSO, e assim possibilitou as condições para o aperfeiçoamento contínuo com a ampliação das ferramentas e instrumentos utilizados pela organização em relação a execução de sua missão, buscando atender as expectativas da sociedade.

#### 4.5.2. Controles Internos

O quadro a seguir, demonstra a percepção da Instituição em relação aos seus controles internos, principalmente quanto a sua eficácia relacionada as leis e normas internas a que a Instituição está sujeita. É uma avaliação sobre os controles internos existentes na Instituição.

De acordo com o entendimento do TCU “Controle interno é o conjunto de atividades, planos, métodos, indicadores e procedimentos interligados, utilizados com vistas a assegurar a conformidade dos atos de gestão e a concorrer para que os objetivos e metas estabelecidos para as unidades jurisdicionadas sejam alcançadas” (IN TCU N.º 63/2010).

**Quadro 31 – Avaliação do Controle Interno**

ELEMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS A SEREM AVALIADOS	VALORES				
	1	2	3	4	5
<b>Ambiente de Controle</b>					
1. A alta administração percebe os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos da unidade e dão suporte adequado ao seu funcionamento.					
2. Os mecanismos gerais de controle instituídos pela UJ são percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis da estrutura da unidade.					
3. A comunicação dentro da UJ é adequada e eficiente.					
4. Existe código formalizado de ética ou de conduta.					
5. Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão postos em documentos formais.					
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.					
7. As delegações de autoridade e competência são acompanhadas de definições claras das responsabilidades.					
8. Existe adequada segregação de funções nos processos e atividades da competência da UJ.					
9. Os controles internos adotados contribuem para a consecução dos resultados planejados pela UJ.					

<b>Avaliação de Risco</b>	1	2	3	4	5
10. Os objetivos e metas da unidade jurisdicionada estão formalizados.					
11. Há clara identificação dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da unidade.					
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.					
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.					
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.					
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.					
16. Não há ocorrência de fraudes e perdas que sejam decorrentes de fragilidades nos processos internos da unidade.					
17. Na ocorrência de fraudes e desvios, é prática da unidade instaurar sindicância para apurar responsabilidades e exigir eventuais resarcimentos.					
18. Há norma ou regulamento para as atividades de guarda, estoque e inventário de bens e valores de responsabilidade da unidade.					
<b>Procedimentos de Controle</b>	1	2	3	4	5
19. Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da UJ, claramente estabelecidas.					
20. As atividades de controle adotadas pela UJ são apropriadas e funcionam consistentemente de acordo com um plano de longo prazo.					
21. As atividades de controle adotadas pela UJ possuem custo apropriado ao nível de benefícios que possam derivar de sua aplicação.					
22. As atividades de controle adotadas pela UJ são abrangentes e razoáveis e estão diretamente relacionadas com os objetivos de controle.					
<b>Informação e Comunicação</b>	1	2	3	4	5
23. A informação relevante para UJ é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas.					
24. As informações consideradas relevantes pela UJ são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas.					
25. A informação disponível para as unidades internas e pessoas da UJ é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível.					
26. A Informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos da UJ, contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz.					
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.					
<b>Monitoramento</b>	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.					
29. O sistema de controle interno da UJ tem sido considerado adequado e efetivo pelas avaliações sofridas.					
30. O sistema de controle interno da UJ tem contribuído para a melhoria de seu desempenho.					
<b>Análise crítica e comentários relevantes:</b> Procuramos avaliar constantemente as normas e controles internos buscando melhorar e/ou aperfeiçoar, sempre em prol de uma gestão com eficácia e qualidade.					
Escala de valores da Avaliação:					
(1) Totalmente inválida: Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente não observado no contexto da UJ.					
(2) Parcialmente inválida: Significa que o conteúdo da afirmativa é parcialmente observado no contexto da UJ, porém, em sua minoria.					
(3) Neutra: Significa que não há como avaliar se o conteúdo da afirmativa é ou não observado no contexto da UJ.					
(4) Parcialmente válida: Significa que o conteúdo da afirmativa é parcialmente observado no contexto da UJ, porém, em sua maioria.					
(5) Totalmente válido. Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente observado no contexto da UJ.					

Fonte: Normas, práticas, políticas e procedimentos adotados pela Instituição

O SEBRAE/RR possui normas implementadas (Estatuto social, Regimento Interno, Instruções Normativas, manuais, regulamentos, entre outros) que contribuem com os controles internos. Possuímos uma Gerência da Unidade de Gestão Orçamentária, Controle e Contabilidade que analisa através da área de Controle todos os processos internos com base nas normas e procedimentos adotados e uma Unidade de Auditoria Interna que realiza auditorias utilizando a Metodologia de Auditoria Com Foco em Riscos avaliando os controles internos existentes, bem como possuímos uma Auditoria Externa Independente que emite parecer sobre os controles internos e demonstrações financeiras anual.

A avaliação dos controles internos levou em consideração os itens acima mencionados, bem como outros fatores, como o processo contínuo de busca pela excelência na Gestão, por meio do Programa SEBRAE de Excelência em Gestão – PSEG, com o objetivo de implantar o Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), baseado nos conceitos fundamentais e essenciais à obtenção da excelência no desempenho na gestão, onde são realizadas anualmente avaliações auto assistidas. É oportuno destacar que possuímos uma estrutura segregada, procedimentos operacionais, além de outros normativos existentes e manuais, estes que norteiam as análises e fortalecem os controles. Possuímos sistemas informatizados e integrados de gestão gerencial, financeira, contábil e patrimonial.

#### 4.6. Política de Remuneração dos Administradores e Membros de Colegiados

O Art. 12, §1º do Estatuto Social do SEBRAE/RR define que os conselheiros titulares e os respectivos suplentes não são remunerados. No §6º do mesmo artigo, trata ainda que a função de presidente do CDE também é uma função que não é remunerada. Neste sentido apenas a Diretoria Executiva tem direito a remuneração nas atividades exercidas.

O Estatuto Social define em seu Art. 13, inciso V, que é de competência do CDE fixar a remuneração dos membros da Diretoria Executiva, que levará em conta a realidade regional e que não poderá exceder à paga pelo SEBRAE/NA. Neste sentido a remuneração da diretoria é definida pelo Conselho Deliberativo Estadual – CDE.

A política de remuneração dos dirigentes executivos do SEBRAE/RR e suas atribuições e competências, tem respaldo legal em Estatuto e tem como preceito a retribuição pelas atividades executadas pelos eleitos. Compõe um grau de hierarquia abaixo da alta governança, com responsabilidades executivas de comandar e balizar a missão da Instituição em prol dos objetivos traçados estrategicamente.

Os elementos que compõe a remuneração dos membros da Diretoria Executiva são: Os percentuais estabelecidos em resolução; Piso e teto estabelecidos para a remuneração; Adoção a nomenclatura de “Gratificação” para os funcionários da Instituição que por sua vez venham compor a diretoria.

**Quadro 32 – Demonstrativo Sintético da Remuneração de Membros da Diretoria**

Cargo	Remuneração Mínima	Remuneração Máxima
Diretor	18.743,14	19.125,67

**Nota informativa:** o Sistema SEBRAE não está vinculado ao limite de teto remuneratório da administração pública federal conforme Acórdão nº 2.788/2006 - 1º Câmara - TCU.

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas – UGP

Por se tratar de uma instância superior executiva, eleita pelo órgão colegiado CDE por meio de processo eleitoral e, por não haver previsão no Estatuto da Instituição, tampouco no Sistema de Gestão de Pessoas – SGP, adotado pelo SEBRAE/RR, a DIREX, não possui indicadores de desempenho para definir a composição da remuneração desse colegiado, uma vez que o valor da remuneração é fixo.

A definição da remuneração dos Diretores compõe o índice de pessoal, encargos e benefícios, com o limitador de 55%, a Instituição está em um percentual confortável em relação ao limite orçamentário.

#### **4.7. Informações sobre a Empresa de Auditoria Independente Contratada**

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

##### **Contrato 107/2012 - KPMG Auditores Independentes**

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

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

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

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

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

5.:

# RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

## 5. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

### 5.1. Canais de Acesso ao Cidadão

A Ouvidoria do SEBRAE/RR atua como um canal de comunicação permanente do cliente com a gestão, tendo como responsável uma colaboradora, nomeada Ouvidora.

É um serviço que atua com respeito e transparência para promover a qualidade e a excelência na gestão, priorizando o atendimento ao público interessado na atuação do Sistema SEBRAE e na busca de solução às reclamações, sugestões e elogios, bem como acolhimento de possíveis denúncias. Dá tratamento às manifestações ou encaminha para as providências cabíveis no âmbito do SEBRAE/RR. Os meios que a Ouvidoria dispõe de acesso para registros de ocorrências são:

Público Interno: Intranet; Portal do SEBRAE/RR:

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/rr>;

E-mail da Ouvidoria: ([ouvidoria@rr.sebrae.com.br](mailto:ouvidoria@rr.sebrae.com.br)); Formulário de ocorrência para Ouvidoria (disponibilizados nos eventos do SEBRAE/RR); Urnas coletora (fixadas nos principais pontos de atendimento); Central de Atendimento: 0800 720 0002; Telefone (95) 2121 8066; e pessoalmente com a Ouvidora, na sede do SEBRAE/RR, endereço Avenida Major Willians 680 – Bairro São Pedro – Boa Vista – RR.

Público Externo: Portal do SEBRAE/RR: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/rr>;

E-mail da Ouvidoria: ([ouvidoria@rr.sebrae.com.br](mailto:ouvidoria@rr.sebrae.com.br)); Formulário de ocorrência para Ouvidoria (disponibilizados nos eventos do SEBRAE/RR); Urnas coletora (fixadas nos principais pontos de atendimento); Central de Atendimento: 0800 720 0002; Telefone (95) 2121 8066; pessoalmente com a Ouvidora, na sede do SEBRAE/RR, endereço Avenida Major Willians 680 – Bairro São Pedro – Boa Vista – RR; e via carta para: Avenida Major Willians 680 – Bairro São Pedro – Boa Vista – RR – CEP 69301 110.

A Instrução Normativa nº 007/12 contempla as normas e procedimentos para o funcionamento da Ouvidoria, bem como o Código de Ética do SEBRAE/RR, a Política de Atuação nas Redes Sociais e a Política de Segurança da Informação e Comunicação que constituem as principais referências normativas da Ouvidoria.

Em consonância com os instrumentos que regulamenta a área no SEBRAE/RR, as manifestações identificadas ou anônimas que trazem informações relevantes e possíveis indícios de situações que requerem apuração pelas Unidades competentes ou pela Comissão de Ética, recebem o devido tratamento. Em 2016 foram recebidas 24 manifestações típicas de ouvidoria de clientes externos e internos – reclamações, denúncias, sugestões e elogios, com a finalização de 20 ocorrências, permanecendo apenas 04 em tratamento.

Com o objetivo de monitorar as soluções e respostas encaminhadas aos clientes e demais partes interessadas, a Ouvidoria interage com as Unidades Gerenciais. As ocorrências são encaminhadas às Unidades responsáveis, para solucioná-las e monitorar, preferencialmente dentro do tempo de resposta, com a presteza das Unidades em responder as manifestações poderemos promover avanços na qualidade do atendimento em ouvidoria.

## 5.2. Mecanismos de Transparência das Informações Relevantes sobre a Atuação da Unidade

O principal canal de comunicação do SEBRAE/RR com a sociedade é o seu Portal que disponibiliza informações sobre os cursos EAD, programas, projetos e atividades, eventos, processos seletivos e licitatórios, entre outros, além do canal da Ouvidoria.

Vale destacar que o Portal, possui um importante canal de acesso às informações referentes à transparência institucional e da gestão, em que são atualizadas trimestralmente durante o exercício. Na aba “Transparência” contém informações institucionais como:

- Relação de Conselheiros Titulares e Suplente do Conselho Deliberativo Estadual.
- Diretoria Executiva.
- Empregados.
- Estrutura Remuneratória.
- Lista de Estagiários.
- Relatório de Gestão.
- Prestação de Contas Anual.
- Relatório, Parecer e Certificado de Auditoria de Contas Anual da Controladoria Geral da União.

Estas informações podem ser acessadas diretamente através do banner na tela principal “Transparência SEBRAE/Roraima” da página da internet, no site [www.sebrae.com.br/uf/roraima](http://www.sebrae.com.br/uf/roraima).

## 5.3. Pesquisas Junto à Sociedade

O Sistema SEBRAE realiza a mensuração dos resultados por meio de indicadores para o alcance de seus objetivos estratégicos, estabelecidos no Mapa da Instituição. Na perspectiva das partes interessadas Pequenos Negócios e Sociedade, estão vinculados os seguintes objetivos estratégicos: “Ser a Instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios” e “Contribuir para o desenvolvimento nacional por meio do fortalecimento dos pequenos negócios” tendo como indicadores de resultados os Índice de Imagem junto aos Pequenos Negócios e Índice de Imagem junto à Sociedade.

Na pesquisa de mensuração destes indicadores é verificado junto aos empresários de pequenos negócios brasileiros e a população em geral, uma nota atribuída a imagem da Instituição. Esta pesquisa é realizada pelo SEBRAE/NA, com amostragem por Estado.

Como resultado da pesquisa referente ao ano de 2016, a imagem do SEBRAE/RR apresenta uma pontuação superior à média do Sistema, conforme demonstrado no quadro a seguir:

**Quadro 33 – Pesquisa de Imagem**

INDICADORES	SISTEMA SEBRAE	SEBRAE/RR
Imagen junto aos Pequenos Negócios	8,34	8,44
Imagen junto a Sociedade	8,48	8,59

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica – UGE/NA

6.:

**DESEMPENHO  
FINANCEIRO E  
INFORMAÇÕES  
CONTÁBEIS**

## 6. DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

### 6.1. Desempenho Financeiro no Exercício

A análise do desempenho financeiro é composta pela análise dos recursos disponíveis, realizáveis e exigíveis, além da gestão dos fundos exclusivos (aplicações financeiras).

#### 6.1.1. Análise dos Recursos Disponíveis, Realizáveis e Exigíveis

##### Disponibilidades

A variação percentual negativa de 8,03% das disponibilidades, comparadas com o exercício de 2015, deve-se aos desembolsos ocorridos para a liquidação das despesas operacionais, administrativas e de aquisição de imóveis no exercício de 2016.

**Quadro 34 – Disponibilidades (R\$ mil)**

Descrição	2016	2015	Variação (%)
Caixa	3	3	-
Bancos	53	318	-83,33%
Aplicações Financeiras	12.379	13.200	-6,21%
<b>TOTAL</b>	<b>12.435</b>	<b>13.521</b>	<b>-8,03%</b>

Fonte: Demonstrações Financeiras em 31/12/2016 e 2015

##### Ativo Circulante

Os ativos circulantes tiveram uma variação percentual positiva de 80,42% quando comparados ao exercício de 2015 em função dos valores efetivamente arrecadados e transferidos em dezembro de 2016 pela Receita Federal do Brasil ao SEBRAE Nacional, que apresentou um crescimento nominal de 4,7% sobre a previsão do orçamento anual e, de 0,8% sobre a CSO de 2015, conforme e-mail enviado do SEBRAE/NA.

**Quadro 35 – Ativo Circulante (R\$ mil)**

Descrição	2016	2015	Variação (%)
Recursos vinculados a Convênios e Contratos	204	741	-72,46%
Créditos com Sistema SEBRAE	1.885	25	7.440%
Transações com convênio a executar	94	140	-32,85%
Despesas antecipadas	46	154	-70,12%
Outros Créditos	131	248	-47,17
<b>TOTAL</b>	<b>2.360</b>	<b>1.308</b>	<b>80,42%</b>

Fonte: Demonstrações Financeiras em 31/12/2016 e 2015

##### Ativo não circulante

Os ativos não circulantes tiveram uma variação positiva de 46,30% em relação ao exercício de 2015. Contribui para variação os recursos ordinários aplicados nos títulos relacionados, com taxa de remuneração média de 1,11% ao mês, destinados à aquisição da nova sede da Entidade. Conforme Ata da 9<sup>a</sup> Reunião Ordinária e na Resolução CDE N° 190.16, o Conselho Deliberativo Estadual

aprovou a aquisição de imóveis com recursos próprios (superávit financeiro) para atender a necessidade de espaço de atendimento do SEBRAE/RR. O novo projeto foi aprovado pelo SEBRAE/NA, sendo adquiridos dois imóveis em dezembro/2016 e outros dois previstos para o 1º trimestre de 2017.

#### Quadro 36 – Ativo não Circulante (R\$ mil)

Descrição	2016	2015	Variação (%)
Depósitos judiciais	55	129	-57,36%
Aplicações financeiras	25.193	16.982	48,35%
Imobilizado	6.294	4.448	41,50%
<b>TOTAL</b>	<b>31.542</b>	<b>21.559</b>	<b>46,30%</b>

Fonte: Demonstrações Financeiras em 31/12/2016 e 2015

#### Passivo Circulante

Os passivos circulantes tiveram uma variação negativa de 76,18%. Contribuíram para a variação o saldo das obrigações com o SEBRAE Nacional relativo aos recursos de CSN, que em 2016 foi recebido em menor proporção tais como Projeto SEBRAEtec e devido o encerramento no ano de 2015 de Projetos

Movimento Compre do Pequeno e Programa SEBRAE Mais.

#### Quadro 37 – Passivo Circulante (R\$ mil)

Descrição	2016	2015	Variação (%)
Fornecedores	387	232	66,81%
Obrigações trabalhistas	286	113	153,09%
Obrigações tributárias	362	183	97,8%
Provisões trabalhistas	1.200	1.173	2,30%
Obrigações com o sistema SEBRAE	204	8.541	-97,61%
<b>Total</b>	<b>2.439</b>	<b>10.242</b>	<b>-76,18%</b>

Fonte: Demonstrações Financeiras em 31/12/2016 e 2015

#### Passivo não circulante

A variação negativa do passivo não circulante de 62,01% deve-se a baixa de processos trabalhistas com situação “liquidado e arquivado”, com base na documentação e relatório recebidos da Assessoria Jurídica em dezembro/2016.

#### Quadro 38 – Passivo não Circulante (R\$ mil)

	2016	2015	Variação (%)
Provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas	52	143	-63,63%
Obrigações com o sistema SEBRAE	16	36	-55,55%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>179</b>	<b>-62,01%</b>

Fonte: Demonstrações Financeiras em 31/12/2016 e 2015

#### 6.1.2. Gestão dos Fundos Exclusivos

Os recursos financeiros do SEBRAE são oriundos da contribuição social das empresas e são mantidos, principalmente no Banco do Brasil e na Caixa Econômica Federal.

O valor das aplicações financeiras encerrou o ano de 2016 com um saldo total de R\$ 37 milhões distribuídos em fundos de curto e longo prazo gerando um resultado financeiro líquido de R\$ 4 milhões. Para adoção dos fundos de investimento, o SEBRAE/RR segue orientações do SEBRAE/NA, utilizando os seguintes fundos: “BB Milênio 10”, “BB RF CP Corp 400 mil”, “BB RF LP Corp 3 milhões”, “Caixa FI SEBRAE RF LP” e “FIC Fundações”.

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

O tratamento contábil da depreciação, da amortização e da exaustão tem por base as normas definidas pela NBCT-TG 27 e pela Lei 11.638/2007, sendo depreciados pelo método linear a partir da data em que são instalados e estão disponíveis para uso, ou no caso de ativos construídos internamente, do dia em que a construção é finalizada e o ativo está disponível para utilização. Terrenos não são depreciados.

As vidas úteis estimadas para o exercício corrente e comparativo levam às seguintes taxas de depreciação:

### **Quadro 39 – Taxas de Depreciação**

Descrição	Vida Útil Estimada
Edificações	25 anos
Móveis e utensílios	10 anos
Máquinas e equipamentos	8 anos
Instalações	10 anos
Benfeiteiros em propriedades de terceiros	4 anos
Veículos e acessórios	5 anos
Equipamentos de informática	3 anos

Fonte: Unidade de Gestão Orçamentaria, Controle e Contabilidade – UGOC

## **6.3. Sistemática de Apuração de Custos no Âmbito da Unidade**

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

Para o custo de pessoal e o custo administrativo, o SEBRAE Nacional desenvolveu regras próprias, definidas na seção 17 da Instrução Normativa de Execução Orçamentária e Financeira IN/37, como opção para utilização pelos SEBRAE/UF e Unidades do SEBRAE/NA. É oportuno comentar que ainda não se utiliza a sistemática de custos de projetos estabelecidos na IN nº 37 em virtude do Sistema de Gestão Estratégica – SGE, não disponibilizar os relatórios necessários.

## **6.4. Demonstrações Contábeis Exigidas e Notas Explicativas**

As demonstrações contábeis e parecer da empresa de auditoria encontram-se no Anexo II, em virtude da extensão dos documentos apresentados.

7 ::

# ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO



## 7. ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO

### 7.1. Gestão de Pessoas

#### 7.1.1. Estrutura de Pessoal da Unidade

**Quadro 40 - Composição da Força de Trabalho**

Demonstrativo da Força de Trabalho em 31/12/2016				
Nº de Empregados	Contratos por Tempo Indeterminado	Diretores Não Empregados	Contratos por Tempo Determinado	Contratos vinculados ao mandato da DIREX/Presidente do CDE
105	87	02	06	10

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas – UGP

**Quadro 41 - Custos com manutenção de Recursos Humanos**

Salário e Gratificação (R\$)	Benefícios (R\$)	Encargos Trabalhistas (R\$)	Rem. RH - CSN	Total R\$
7.470.600,74	2.693.752,00	2.374.908,51	354.534,00	12.893.795,25

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas - UGP

As despesas investidas em pessoal, encargos e benefícios são monitoradas por meio de um índice que tem o limite máximo de 55%. Em 2016 esse percentual chegou a 27,3%, que equivale a um investimento total de R\$ 12.893 mil.

#### • Distribuição da força de trabalho e relação entre servidores efetivos e temporários;

O quadro a seguir busca evidenciar a distribuição da força de trabalho entre área meio e área fim dos servidores de carreira, em contratos por tempo indeterminado e temporários (Contratos por tempo determinado e com vínculo ao mandato).

**Quadro 42 - Distribuição da Lotação Efetiva**

Tipologia dos Cargos	Lotação Efetiva	
	Área Meio	Área Fim
1. Servidores em Cargos Efetivos (1.1 + 1.2)	48	40
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)	48	40
1.2.1. Servidores de carreira vinculada ao órgão	-	-
1.2.2. Servidores de carreira em exercício descentralizado	-	-
1.2.3. Servidores de carreira em exercício provisório	-	-
1.2.4. Servidores requisitados de outros órgãos e esferas	-	-
2. Servidores com Contratos Temporários	11*	06*
3. Servidores sem Vínculo com a Administração Pública	-	-
<b>Total de Servidores (1+2+3)</b>	<b>59</b>	<b>46</b>

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas – UGP

\*São considerados contratos temporários os assessores que são vinculados ao mandato da Diretoria Executiva e ao Conselho Deliberativo Estadual, trainees e Diretores Estatutários.

Durante o período foi realizada pesquisa com os empregados lotados nas unidades meio, a fim de que fosse identificada a intenção e perfil para remanejamento para as unidades técnicas. Após esse

procedimento foi deliberado pela DIREX o remanejamento interno de 02 (dois) empregados de área meio para área fim do SEBRAE/RR, a fim de que esses profissionais possam potencializar os resultados finalísticos da instituição.

**Quadro 43 - Força de Trabalho**

Tipologia dos Cargos	Lotação		Ingressos no Exercício	Egressos no Exercício
	Autorizada	Efetiva		
1. Servidores em Cargos Efetivos (1.1 + 1.2)	NA	87	1	1
1.1. Membros de poder e agentes políticos	NA	-	-	-
1.2. Servidores de Carreira (1.2.1+1.2.2+1.2.3+1.2.4)	NA	87	1*	1*
1.2.1. Servidores de carreira vinculada ao órgão	NA	87	1	1
1.2.2. Servidores de carreira em exercício descentralizado	NA	-	-	-
1.2.3. Servidores de carreira em exercício provisório	NA	-	-	-
1.2.4. Servidores requisitados de outros órgãos e esferas	NA	-	-	-
2. Servidores com Contratos Temporários*****	NA	18**	09***	4****
3. Servidores sem Vínculo com a Administração Pública	NA	-	-	-
<b>Total de Servidores (1+2+3)</b>	<b>NA</b>	<b>105</b>	<b>10</b>	<b>5</b>

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas – UGP

\*01 trainee foi incorporado ao quadro de empregado de carreira. \*\* Considerado: 06 trainees, 10 assessores e 02 diretores.

\*\*\* Considerado: 06 trainees, 03 assessores. \*\*\*\* Considerado: 03 assessores e 01 trainee.

\*\*\*\*\*Estes empregados não são contratados nos termos da Lei n.º 8.745/93, com as modificações da Lei n.º 9.849/99 e Lei n.º 10.667/2003 e possuem vínculo com a Instituição por meio de contrato com tempo determinado, e tempo indeterminado vinculado ao mandato de Diretoria Executiva ou Presidência do CDE, bem como por mandatos estabelecidos por termo de posse (DIREX e PRESI CDE).

**Quadro 44 - Detalhamento da Estrutura de Cargos em Comissão e Funções Gratificadas**

Tipologias dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas	Lotação		Ingressos no Exercício	Egressos no Exercício
	Autorizada	Efetiva		
1. Cargos em Comissão	-	-	-	-
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	-	18*	-	-
2.1. Servidores de Carreira Vinculada ao Órgão	-	18	-	-
2.2. Servidores de Carreira em Exercício Descentralizado	-	-	-	-
2.3. Servidores de Outros órgãos e Esferas	-	-	-	-
<b>Total de Servidores em Cargo e em Função (1+2)</b>	<b>-</b>	<b>18</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas – UGP

\*Considerado: 15 gerentes, 02 chefes de gabinete, 01 diretor de carreira que recebe em complemento ao seu salário gratificação de diretor.

Em relação ao quadro de pessoal do SEBRAE/RR, 16,2% dos empregados assumem função gratificadas vinculada a uma das três diretorias da Instituição, sendo 17 funções gratificadas a gerentes e chefias de gabinete.

- Qualificação da força de trabalho quanto ao cargo, grau de escolaridade, especialização, tempo para aposentadoria, idade, e outros aspectos relevantes no contexto da unidade

#### Quadro 45 - Estrutura de Cargos

Espaço Ocupacional	Quantidade	Percentual
Assistentes	16	18,40%
Analistas	71	81,60%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas - UGP

\*Obs: Neste subitem não foram incluídos: Diretor não empregado, empregados por prazo determinado (Trainees) e Assessores com contratos vinculado ao mandato da DIREX e Presidência do CDE.

#### Quadro 46 - Perfil de Escolaridade

Perfil de escolaridade	Quantidade
Ensino médio incompleto	0
Ensino médio completo	1
Graduação completa	51
Graduação incompleta	6
Especialização completa	0
Especialização incompleta	0
Pós-Graduação completa	41
Pós-Graduação Incompleta	2
Mestrado	3
Doutorado	1
<b>TOTAL</b>	<b>105</b>

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas - UGP – Relatório extraído do RM Vitae

#### Quadro 47 - Perfil de Idade

Perfil de idade	Quantidade
Menos de 21 anos	0
Entre 22 a 30 anos	34
Entre 31 a 40 anos	34
Entre 41 a 50 anos	28
Entre 51 a 60 anos	6
Acima de 61 anos.	3
<b>Total</b>	<b>105</b>

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas - UGP – Relatório extraído em 12/2016 do RM labore

O SEBRAE/RR iniciou o levantamento do tempo de serviço, idade e tempo de contribuição dos empregados com idade igual ou superior a 40 anos, onde foi verificado 44 colaboradores nessa situação.

O tempo de contribuição foi levantado a partir do Cadastro Nacional de Informações Sociais – CNIS que é um extrato das relações previdenciárias ao Regime Geral da Previdência Social. O trabalho realizado gerou embasamento técnico para o planejamento de ações voltadas à aposentadoria, com preparação para esse momento da vida do empregado.

#### Quadro 48 - Afastamentos Superiores a 15 dias em 2016

Por Doença*	Licença Maternidade	Outros
05	04	01

\*com exceção dos aposentados por invalidez que estão contemplados na coluna de Inativos.

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas – UGP

- **Política de capacitação e treinamento do pessoal;**

Este SEBRAE possui em seu Sistema de Gestão de Pessoas – SGP, o Capítulo VII - Capacitação, com a política de capacitação para todos os empregados, discriminando a forma de realização das capacitações e o que deve ser avaliado.

O índice de capacitação foi estabelecido pelo Sistema SEBRAE e é monitorado mensalmente, sendo um mínimo de 2% e o máximo de 6% da execução da folha de pagamento (Pessoal, encargos e benefício) para custear as capacitações do plano da Instituição. Neste sentido, as ações de capacitação devem orientar o desenvolvimento profissional com foco em competências, de forma a aprimorar a qualificação dos empregados por meio das solicitações dos Plano de Acompanhamento do Desempenho Individual – PADI.

O SEBRAE/RR está no quinto ciclo consecutivo realizando as metas de desenvolvimento para todos os empregados, ou seja, qual conhecimento deverá ser adquirido pelo empregado em período de 01 ano, e qual déficit está sendo suprimido com o recebimento dessa capacitação. Durante o período foram executadas capacitações com o foco no desenvolvimento de liderança, gestão e conhecimentos técnicos específicos.

#### **7.1.1.1. Indicadores gerenciais sobre a gestão de pessoas**

Em se tratando de gerenciamento de recursos humanos, os indicadores que demonstram a efetividade desta gestão no SEBRAE/RR, são apresentados a seguir:

##### **a) Turnover**

Este índice é monitorado pelo SEBRAE/RR visando obter indicadores de eficácia das ações realizadas, para o alcance do objetivo estratégico de retenção de talentos, utilizando estratégias de capacitações e disponibilidade de vários benefícios fixos e flexíveis. Essa estratégia também reduz o índice do turnover, como pode ser observado na série histórica abaixo apresentada:

**Quadro 49 – Índice de Turnover**

ANO	INDICE (%)
2013	18,2
2014	7,77
2015	8,33
2016	6,2

O índice de rotatividade avaliado em 2016 apresenta um percentual de 6,2%, em relação ao quadro de 105 empregados, que equivalem a 09 admissões e 04 demissões, sendo que as admissões são referentes ao Programa trainees e assessores da DIRAF e da DIRET e as demissões são relativas a substituições de assessores da DIRAF e da DIRET. Neste sentido, a Instituição identifica o índice de *Turnover* em um patamar satisfatório, considerando que a meta para o ano era um índice de até 8,33%.

##### **b) Absenteísmo**

No decorrer do ano foram apresentadas 363 ausências, justificadas, entre atestados médicos por motivo de doença do empregado, consultas médicas, acompanhamento de familiar (filho (a) menor/esposo (a)); atestados por declaração judicial; atestados de declarações de afastamento do TRE (treinamento mensário); e declarações por doação de sangue. Sendo considerado o índice de 3,5% no ano de 2016.

Analisando a série histórica verifica-se que o índice de Absenteísmo em 2013 da ordem de 0,99%, em 2014 de 2,29% e em 2015 atingiu o patamar de 3,14%, que demonstravam uma ascensão. Entretanto, deve-se destacar que as ações desenvolvidas para reduzir e minimizar as causas do absenteísmo tiveram resultados significativos em 2016, pois foi possível diminuir os acréscimos percentuais do índice. É importante destacar que a redução desse índice é uma das prioridades da gestão de recursos humanos, no sentido de alcançar não apenas o colaborador, mas também, o seu núcleo familiar.

**c) Eficácia na seleção**

Dos 08 (oito) empregados que completaram 01 (um) ano em 2016, não houve nenhum desligamento. Desta forma o índice de eficácia do processo seletivo em 2016 foi de 100%.

Demonstrando a efetividade das seleções dos empregados realizados pelo SEBRAE/RR, onde foram utilizados critérios técnicos para delinear os perfis de profissionais desejados para os cargos e funções de confiança.

**d) Índice de Capacitação em Recursos Humanos**

O índice pactuado para 2016 foi de 3,83%, entretanto foram investidos 3,2%, em virtude de incompatibilidade de datas dos eventos e impedimentos dos colaboradores, como licença médica. Por esse motivo, não foi possível efetivar as capacitações voltadas para Tecnologia da Informação na área de “Scriptcase”, Gestão de Pessoas na Metodologia “DISC” e “Administração de Pessoas” e para a Logística na área de “Gerenciamento Estratégico de Transportes e Frotas”.

**e) Horas de capacitação por colaborador**

A quantidade média de horas de capacitação realizadas por colaborador no período atingiu o total de 135 horas.

**f) Custo de Capacitação por colaborador**

Neste período, o valor médio investido por colaborador capacitado foi de R\$ 4 mil.

O índice de custo de capacitação por colaborador, demonstra o valor per capita investido nos empregados, relacionando tudo o que foi investido em capacitações no ano de 2016. Em relação ao índice, pode-se destacar que as capacitações atingiram 100% dos empregados, com uma redução no índice per capita de 18,5% em relação ao valor investido em 2015, que foi na ordem de R\$ 5 mil. Vale ressaltar que este índice foi calculado sobre o total de colaboradores que efetivamente estão no exercício de suas funções, excluindo os afastados por meio de licença.

**g) Índice de satisfação em capacitação**

O índice tem por objetivo medir o percentual de satisfação dos participantes de capacitações realizadas no ano de 2016, sob a responsabilidade da Universidade Corporativa SEBRAE – UC SEBRAE. O percentual de satisfação sobre as ações e incentivos de capacitação e qualificação oferecidas pela Universidade Corporativa SEBRAE foram bem avaliadas com percentual de 89% dos participantes. O instrumento foi aplicado em uma amostragem de seis capacitações sendo aplicado em 131 entrevistados com 117 respostas positivas. Considera-se respostas positivas, as respondidas como “concordo totalmente”.

**h) Índice orçamentário da folha de pagamento**

No ano de 2016, foi investido em pessoal, encargos e benefícios o percentual de 27,3% do valor total do orçamento ordinário.

## Quadro 50 - Demonstrativo das Despesas com Pessoal

### 7.1.2. Demonstrativo das Despesas com Pessoal

Tipologias/ Exercícios	Vencimentos e Vantagens Fixas	Despesas Variáveis						Despesas de Exercícios Anteriores	Decisões Judiciais	Total	
		Retribuições <sup>1</sup>	Gratificações	Adicionais	Indenizações	Benefícios Assistenciais e Previdenciários	Demais Despesas Variáveis <sup>2</sup>				
<b>Membros do poder e agentes políticos</b>											
Exercícios	2016	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	2015	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>Servidores de carreira vinculados ao órgão da unidade</b>											
Exercícios	2016	6.650.724,01	365.539,69	405.977,09	0,00	48.359,95	3.048.286,00	2.374.908,51	0,00	0,00	12.893.795,25
	2015	6.215.394,85	301.197,29	372.294,51	0,00	347.748,54	2.676.333,04	2.384.186,52	0,00	0,00	12.297.154,75
<b>Servidores de carreira SEM VÍNCULO com o órgão da unidade</b>											
Exercícios	2016	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	2015	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>Servidores SEM VÍNCULO com a administração pública (exceto temporários)</b>											
Exercícios	2016	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	2015	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>Servidores cedidos com ônus</b>											
Exercícios	2016	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	2015	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>Servidores com contrato temporário</b>											
Exercícios	2016	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	2015	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas

### **7.1.3. Gestão de Riscos Relacionados ao Pessoal**

Os principais fatores de riscos relacionados a Recursos Humanos são: Processo seletivo ineficaz, dificultando a contratação de pessoal com os ideais e competências apreciados pelo SEBRAE; Colaboradores com a atitude desalinhada com a missão, visão e valores do SEBRAE; Política de desenvolvimento profissional desalinhada com a estratégia de negócio do SEBRAE e Clima organizacional inadequado com os valores da Instituição.

Avaliamos e monitoramos os riscos estratégicos relacionados a gestão de pessoas, para que os mesmos fiquem a um nível aceitável, sendo considerado de criticidade moderada, uma vez que as práticas como seleção de pessoal realizadas pela instituição não diferem da política de gestão de pessoas aprovadas em Conselho Deliberativo Estadual, bem como, vinculado aos objetivos estratégicos do SEBRAE.

Realizamos auditoria utilizando a metodologia de auditoria com foco em riscos, no processo de recursos humanos.

## **7.2. Gestão do Patrimônio e Infraestrutura**

### **7.2.1. Gestão do Patrimônio Imobiliário**

O SEBRAE/RR possui um prédio sede e um terreno utilizado como estacionamento institucional, localizados à Av. Major Williams, 680 - bairro São Pedro; um imóvel na Rua Governador Aquilino Mota Duarte, 1.785 – bairro São Francisco; um imóvel na Av. Ville Roy, 5.240 – bairro São Francisco; e ainda, um terreno localizado na Av. Carlos Pereira de Melo, no bairro Caranã, todos no município de Boa Vista/RR.

Os registros contábeis dos imóveis do SEBRAE/RR são realizados de acordo com as práticas e normas contábeis adotadas no Brasil.

A gestão deste patrimônio busca minimizar possíveis riscos referentes à segurança de sua infraestrutura por meio da contratação de Seguro Predial; Manutenção Predial Preventiva e Corretiva; Inspeção Técnica em Extintores e Componentes de Incêndio; Contratos de Manutenção Elétrica e Hidráulica para todos os imóveis. Vale salientar que foi aprovado junto ao Corpo de Bombeiros, o projeto de Prevenção Contra Incêndio e Emergências.

### **7.2.2. Informações Sobre Imóveis Locados de Terceiros**

Para atender as demandas dos clientes internos e externos o SEBRAE/RR dispõe de 03 contratos de locação, sendo 02 prédios para utilização das atividades administrativas e técnicas e 01 prédio para utilização de depósito patrimonial.

O primeiro imóvel fica localizado à Av. Ataíde Teive, no bairro Tancredo Neves, onde funcionam as instalações da Unidade Tancredo Neves, com custo anual de R\$ 215 mil e vigência até abril/2017.

O segundo prédio está localizado à Av. Benjamin Constant, no bairro São Pedro, e é utilizado como depósito para os bens patrimoniais da Instituição, com valor anual de R\$ 30 mil, tendo vigência até julho/2017.

O terceiro imóvel está localizado na Av. Getúlio Vargas, 5.501 no bairro Centro, onde são realizadas as atividades da área técnica do SEBRAE/RR e o valor contratado é de R\$ 334 mil, com vigência até julho/2017.

As manutenções das estruturas elétricas e hidráulicas, bem como das redes de telefonia e centrais de ar condicionado, são executadas em caráter preventivo e corretivo no prédio sede e demais pontos de atendimento e tem custo anual de R\$ 95 mil e de R\$ 25 mil, respectivamente.

### **7.2.3. Veículos Próprios ou Locados de Terceiros**

A frota de veículos próprios do SEBRAE/RR é composta por 05 veículos, conforme apresentado no quadro a seguir:

**Quadro 51 – Relação de Veículos Próprios**

<b>Veículo</b>	<b>Quantidade</b>
FIAT - Doblô	02
Micro - Ônibus Mercedes-Benz	01
Renault - Duster	01
Ford - Fusion	01
<b>TOTAL</b>	<b>05</b>

Fonte: Unidade de Administração e Finanças - UAF

Durante o ano foram realizadas 62 locações de veículos por meio de requisições, envolvendo carros pequenos, pick-ups, vans e ônibus. A locação de veículo ocorre quando o quantitativo de ações da Instituição supera a capacidade da frota de veículos próprios do SEBRAE/RR. Foram realizadas ainda, manutenções mecânicas e de funilaria, periodicamente em caráter preventivo e corretivo dos veículos. Vale ressaltar que toda a frota possui seguro total.

O controle da frota desses veículos é realizado via procedimentos internos com registro em livro de quilometragem, a fim de registrar dia, hora, destino e quilômetros percorridos. Essas informações ajudam diretamente no controle de combustível e na manutenção preventiva dos veículos. O abastecimento de combustíveis é realizado por meio de cartão magnético.

## **7.3. Gestão da Tecnologia da Informação**

O Plano Estratégico de Tecnologia da Informação foi trabalhado de acordo com as demandas das unidades e por pesquisas de satisfação dos serviços realizadas pela área, tendo como foco atender ao objetivo estratégico “Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do SEBRAE e o atendimento dos clientes”. Outro ponto a ser considerado é o índice de investimentos de recursos financeiros em Tecnologia da Informação e Comunicação previsto no orçamento anual de no mínimo 2%.

Para mitigação dos riscos inerentes a Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação, foi realizada a reestruturação do plano de contingência de TI, com procedimentos a serem seguidos em caso de incidentes nos sistemas críticos do SEBRAE/RR, tais como: banco de dados corrompidos; sistemas off-line; e desastres ambientais. Este plano é compartilhado entre os analistas da TI, que podem acessá-lo e propor medidas de gestão quando necessário.

Além disso, buscou-se aperfeiçoar a segurança da informação com a reestruturação da Política de Segurança da Informação e Comunicação – PSIC, complementando-a com o manual de padrões e recomendações aos usuários, publicado através de e-mail corporativo e intranet.

### 7.3.1. Principais Sistemas de Informações

Os principais Sistemas de Tecnologia da Informação e Comunicação utilizados no SEBRAE/RR estão detalhados no quadro a seguir:

**Quadro 52 - Sistemas de Tecnologia da Informação e Comunicação**

Sistema	Objetivo e Funcionalidade	OD	TD	Acompanhamento dos planos de ação	Responsável técnico	Responsável da área de negócio	Criticidade para a unidade
SME	Sistema informatizado que reúne as informações necessárias para monitorar a execução de metas físicas e financeiras, oferecendo relatórios e mecanismos de publicação de documentos.	X	X	SIM	SEBRAE Nacional	SEBRAE Nacional	Estratégico para o Sebrae Roraima com alta criticidade.
SGE	Trata-se de um sistema para estruturação, planejamento, orçamento e a gestão orçamentária dos projetos do SEBRAE, oferecendo relatórios e mecanismos de publicação de documentos.	X	X	SIM	SEBRAE Nacional	SEBRAE Nacional	Estratégico para o Sebrae Roraima com alta criticidade.
ERP TOTVS (Corpo e RM)	Sistema de ERP (Enterprise Resources Planning), ou seja, Sistema Integrado de Gestão Administrativa e Financeira.	X	X	NÃO	Rafael Pinto	Darik Marinho	Principal sistema de gestão Administrativa e Financeira com alta criticidade
Intranet	Ferramenta utilizada para operacionalização dos sistemas internos, como: helpdesk, CI (Comunicação Interna), Painel de Notícias, Infotec (Informativos Técnicos), entre outros.	X		NÃO	Nicson Souza	Darik Marinho	Principal sistema interno de compras, viagens, comunicações internas e etc., com alta criticidade
SAS	Sistema de Atendimento ao Cliente, configura um banco de dados dos clientes atendidos pela instituição, bem como utilização no registro de metas físicas realizadas nos projetos/ações com informações voltadas ao atendimento do cliente.	X		NÃO	Natália Caldas e Nicson Souza	Katia Machado	Sistema de atendimento do Sebrae Roraima, alta criticidade

SMM	Sistema de Monitoramento de Metas – SMM. O SMM foi desenvolvido a fim de aglutinar as atividades propostas para solucionar demandas originadas de diversas fontes como: relatórios de auditoria, PADI, práticas do PSEG, dentre outros; e assim ter não apenas a visão do andamento das soluções propostas, bem como, ter uma interação com os respectivos responsáveis pela execução das mesmas. O sistema proporciona inclusive, uma visão gráfica do percentual concluído que parte do macro até o pontual.	X	X	SIM	Nicson Souza	Darik Marinho	Sistema aglutina principais atividades realizar, criticidade que as a alta
-----	--	---	---	-----	--------------	---------------	--

Fonte: Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação - UTIC  
OD= Operação Diária, TD = Tomada de Decisão.

Neste ano todos os empregados de carreira participaram do programa Desenvolvimento de Líderes e Equipes - PDLE - PAULO VIEIRA com objetivo de melhorar a harmonia entre os colaboradores, ajudando-os na busca por um time de alto desempenho. Além dos cursos “metodologia: Transforme sua Ideia em Modelo de Negócio – CANVAS” e “Oficina de Elaboração e Gestão de Projetos com a Metodologia GEOR” visando ampliar o conhecimento e o desempenho na gestão de projetos. Ocorreu ainda a conclusão na pós-graduação de Gestão em Pequenos Negócios pelo gerente da UTIC.

#### Quadro 53 - Composição da Força de Trabalho da UTIC

Nome	Empregados
Darik Arenhart Marinho	Empregado de carreira – Analista/Gerente
Josias Rodrigues	Empregado de carreira – Analista
Rafael de Souza Pinto	Empregado de carreira – Analista
Nicson Tertuliano Souza	Empregado de carreira – Analista
Isaias Sousa Alencar	Empregado de carreira – Analista
Stefany Castro Pereira	Estagiário
Wendel Brasil Almeida	Estagiário

Fonte: Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação - UTIC

A unidade realizou os seguintes processos gerenciais de serviços de TI, implementados no SEBRAE/RR:

- Gerenciamento da Infraestrutura de TI - Este serviço contempla todos os aspectos desde a identificação dos requisitos do negócio, passando pelo processo de proposta, e teste. Além da implementação da instalação, a operação e a otimização contínuas dos componentes de TI e infraestrutura de redes de computadores e serviços de TI.
- Gerenciamento de Segurança - Este serviço é prestado por meio dos firewalls de segurança, realizando controle de web, tanto na rede interna, quanto em redes wireless.
- Supporte a Serviços - Assegura que o cliente tenha acesso a serviços apropriados para suportar funções de negócio. Abrange Service Desk e Gerenciamento de Problemas.
- Gerenciamento do Investimento em TI – Realizado durante o planejamento estratégico, levantando demandas das áreas durante o PPA, realizando pesquisas internas e reuniões com a equipe.

A Tecnologia da Informação e Comunicação possui somente o projeto de modernização da tecnologia da informação que possui o valor orçado em R\$826 mil e valor executado em R\$726 mil, tendo um percentual executado em 87,9%, atingindo o percentual de 1,7% de índice de TI.

#### **7.4. Gestão Ambiental e Sustentabilidade**

O SEBRAE/RR é uma Instituição que faz parte do Sistema “S” e dispõe de produtos e/ou serviços à sociedade por meio do fomento ao empreendedorismo e o desenvolvimento dos pequenos negócios, tendo como um de seus valores a “Sustentabilidade”, que também compõe a missão e visão da organização.

Ao longo dos últimos anos, vem adotando práticas de sustentabilidade decorrentes de programas, atividades, processos, produtos e instalações, visando mitigar situações que possam gerar algum impacto no meio ambiente.

A Instituição não participa da Agenda Ambiental da Administração Pública, porém, participa como membro no Fórum do Lixo, composto por diversas empresas públicas e privadas (Eletronorte, Ministério Público, Banco do Brasil, Governo Estadual, Municipal, Sindicato das Industrias e Comercio, SESCOOP/RR, Cooperativa UNIRENDA e outros), cujo objetivo é discutir questões ambientais no eixo de resíduos sólidos, bem como, também as situações dos lixões no Estado de Roraima.

Por meio de suas práticas ambientais o SEBRAE/RR faz o processo inicial de coleta seletiva dos resíduos sólidos descartados nas lixeiras disponíveis nos corredores da empresa. Os copos descartáveis coletados nos receptores decorrentes do consumo de água mineral são armazenados e posto à disposição da associação “Casa Timóteo” em utilização como base de muda de hortaliças e outras plantas nas atividades de aula ambiental, com as famílias carentes no entorno da associação.

Entretanto, na coleta seletiva dos resíduos sólidos, há um obstáculo no processo final do descarte. O SEBRAE/RR enviou durante o ano os papéis inservíveis para a Cooperativa de Catadores de Lixo – UNIRENDA. Os demais resíduos, contudo, são descartados em contêineres e levados por uma empresa terceirizada, que realiza o descarte junto ao aterro público do Município.

Para as contratações de bens, serviços e obras considera-se a norma específica para o Sistema SEBRAE que é o Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema, instituída pela Resolução CDN nº 213/2011, que ainda não contempla dispostos quanto à questão de critérios, práticas e diretrizes para as contratações sustentáveis.

Ainda assim, o SEBRAE/RR adota critérios e práticas nas questões de contratações de bens, serviços e obras no que tange a sustentabilidade, como a obrigatoriedade de cláusulas de sustentabilidade nos Termos de Referência e Contratos, tornando assim este tema um requisito para as participações em processos licitatórios.

Com o objetivo de implementar o Plano de Gestão de Logística Sustentável – PLS, como reza a IN SLTI/MPOG 10/2012, durante o ano de 2016 foram realizadas ações de Diagnóstico dos Aspectos e Impactos Socioambientais; Estruturação de um Plano de Melhoria com ações estratégicas para os anos de 2017/2018 e elaborou-se a Minuta da Política Ambiental do SEBRAE/RR, que foi validada pela DIREX e encontra-se em fase de revisão para aprovação e disseminação na Instituição.

Estas ações visam contribuir para o atendimento das normas quanto a implantação do Sistema de Gestão Ambiental – SGA no SEBRAE/RR, que busca desenvolver novas atividades e estratégias para implantação do PLS até o ano de 2018.

O Sistema SEBRAE vem ao longo de alguns anos implementando um Modelo de Excelência da Gestão, que de maneira sistêmica, envolve o processo de relação entre a empresa com as questões ambientais e sociais. Com isso, surgem as práticas sustentáveis nas atividades, processos, produtos e instalações correlacionadas com sua missão, visão e valores. Assim o sistema contribui para a melhoria da qualidade de vida de seus funcionários, clientes, fornecedores, público alvo e sociedade, bem como, para a humanidade e futuras gerações no planeta.

Além das ações voltadas para o atendimento ao cliente externo, que vem sendo trabalhadas nos projetos de atendimento, existem ações voltadas aos colaboradores que contribuem para a qualidade de vida e como práticas que se disseminam para o dia a dia, a exemplo da ação denominada “Carona Solidária”, que teve como objetivo reduzir a quantidades de carros nas ruas, engarrafamentos e emissões de gases poluentes na atmosfera e a quantidade de carros no entorno do SEBRAE/RR.

Por meio do projeto de sustentabilidade realizou-se parceria com instituições filantrópicas no intuito de enviar os resíduos de papel (papel impresso frente e verso, revistas, folders, jornais, caixas de papelões) para atividades de reciclagem. Estes descartes de papéis e outros materiais como banners, são doados para um grupo de artesãos, tendo como destinação a reciclagem com a produção de objetos de artesanato.

Em se tratando de consumo de energia, foram adquiridos equipamentos como nobreak, impressoras, scanner, projetores, notebooks, todos com selos e certificações de economia de energia. Além de televisores de LED que foram adquiridos, que mesmo não tendo o selo e certificados, apresentam um diferencial de consumo de energia, buscando contribuir na diminuição do consumo desse recurso.

#### **7.4.1. Adoção de Critérios de Sustentabilidade Ambiental na Aquisição de Bens e na Contratação de Serviços Ou Obras**

A adoção de critérios de sustentabilidade ambiental nas aquisições de bens, serviços e obras é uma atitude implantada no SEBRAE/RR que dispõe em seus editais de licitações a obrigação de uma cláusula que exige da empresa participante de qualquer certame, apresente uma declaração que realiza boas práticas de sustentabilidade.

### **7.5. Universidade Corporativa SEBRAE**

Por se tratar de uma Atividade de Gestão Operacional, as realizações da Universidade Corporativa SEBRAE encontram-se descritas no subitem 3.4.3.10.12, deste relatório.

## 7.6. Programa SEBRAE de Excelência na Gestão - PSEG

Por se tratar de um Projeto de Gestão Operacional o texto referente ao Programa SEBRAE de Excelência em Gestão encontra-se descrito no subitem 3.4.3.8.5, deste relatório.

## 7.7. Licitações e Contratos

O objetivo da Unidade é prover assessoramento para o uso eficiente e eficaz dos recursos financeiros de acordo com o que dispõe o Regulamento de Licitações e de Contratos do Sistema SEBRAE.

Neste período, foram realizados 50 pregões eletrônicos, 2 pregões presenciais e 2 concorrências. Destes, 9 foram cancelados, 1 foi deserta e 7 processos foram fracassados.

### 7.7.1. Relação de Processos Licitatórios

A relação de processos licitatórios do exercício de 2016 encontra-se no Anexo III.

#### Quadro 54 – Valores por Modalidade

Modalidade	Valor Estimado (R\$)	Valor Obtido Pela CPL	Valor Contratado (R\$)
Pregão Presencial	36.559,38	34.940,00	34.940,00
Concorrência	83.476,40	75.685,79	75.685,79
Pregão Eletrônico	7.723.008,14	3.642.909,72	9.900.043,73
Convite	0,00	0,00	0,00
<b>Total</b>	<b>7.843.043,92</b>	<b>3.753.535,51</b>	<b>10.010.669,52</b>

Fonte: Unidade de Comissão Permanente de Licitação - UCPL

#### Quadro 55 - Leilão

Modalidade	Valor Estimado (R\$)	Valor Arrematado (R\$)
Leilão	193.402,33	212.996,57
<b>Lucro: R\$ 19.594,24</b>		

Fonte: Unidade de Comissão Permanente de Licitação - UCPL

Obs: Os valores referentes aos lotes arrematados no leilão não constam na planilha acima, uma vez que esta modalidade de licitação se destina a venda de bens.

#### Quadro 56 - Economicidade

Descrição	Valor Total (R\$)
Valor estimado	7.843.043,91
Valor obtido pela CPL	3.753.535,5
<b>Economicidade</b>	<b>4.089.508,4</b>
<b>Redução em %</b>	<b>52,14%</b>

Fonte: Unidade de Comissão Permanente de Licitação – UCPL

Vale ressaltar que durante o exercício de 2016, a maioria das contratações para aquisições e serviços, foram realizadas com microempresas e/ou empresas de pequeno porte, sendo estas em grande parte do Estado de Roraima, fomentando, desta forma, o desenvolvimento local dos pequenos negócios.

8.:

# CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE

## 8. CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE

### 8.1. Tratamento de Determinações e Recomendações do TCU

Apresentamos a seguir as determinações e recomendações deliberações por parte do Tribunal de Contas da União – TCU, conforme a seguir:

**Quadro 57 – Determinações e Recomendações do TCU**

Caracterização da determinação do TCU				
Processo	Acórdão	Item	Comunicação Expedida	Data da ciência
TC -028.099/2015-0	5169/2016 – TCU – 1. <sup>a</sup> Câmara	1.7.2	Ofício 0732/2016	17/10/2016
Órgão/entidade/subunidade destinatária da determinação				
Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Roraima (SEBRAE/RR)				
Descrição da determinação				
Recomendar ao SEBRAE/RR que adote, como fundamento de seus processos de gerenciamento de riscos e na definição de seus controles internos, a abordagem prescrita nos documentos básicos editados Comitê das Organizações Patrocinadoras – Coso, bem como os mecanismos e práticas de Governança descritos no “Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública”, publicado pelo Tribunal de Contas da União.				
Justificativa do não cumprimento e medidas adotadas				
Diante da recomendação realizada por esta corte de contas, o SEBRAE/RR analisou todos os instrumentos utilizados pela Instituição que contribuem para a mitigação dos riscos inerentes as suas atividades, avaliando os custos envolvidos em função do porte da Instituição, assim foi estruturado um conjunto de ações complementares voltadas a unidades visando a gestão dos riscos, onde foi realizada a atualização dos principais riscos de cada unidade, bem como, as ações e medidas desenvolvidas por cada uma para minimizar os potenciais riscos identificados. Estes estão sendo monitorados continuamente, objetivando mitigá-los para que fiquem a um nível aceitável. Importante ainda destacar que visando fortalecer o nível de qualificação da estrutura gerencial, realizamos ao longo do exercício, reuniões gerenciais para tratar sobre o assunto (monitoramento, importância, conhecimento coletivos, fortalecimento dos controles, melhoria dos processos...). No que diz respeito a governança quanto ao aperfeiçoamento da gestão, elaboramos uma minuta do manual de governança que está em fase de avaliação e adequação para aprovação.				

### 8.2. Tratamento de Recomendações do Órgão de Controle Interno

Com relação a este item temos a informar que no decorrer do exercício de 2016, não houveram ocorrências de recomendações por parte da Controladoria Geral da União – CGU/CISET.

### 8.3. Medidas Administrativas para Apuração de Responsabilidade por dano ao Erário

No decorrer do exercício de 2016 não há registro de falta que houvesse a necessidade de apuração por danos ao erário.

9.:

# ANEXOS E APÊNDICES

## 9. ANEXOS E APÊNDICES

### Anexo I - Composição das Unidades Organizacionais

Quadro 58 - Composição das Unidades Organizacionais

Unidade	Competências	Titular	Cargo	Período de Atuação
Conselho Deliberativo	Prestar assessoramento à Presidência do CDE, contribuindo para o cumprimento da missão institucional do Sebrae/RR.	Aluízio Antunes Neto	Assessor	Jan/16 a dez/16
		Claudia Gassner	Assessora	Jan/16 a dez/16
		Murilo Gomes Pereira	Assessor	Jan/16 a dez/16
		Érick José do Valle Oliveira	Assessor	Jan/16 a dez/16
		Marco Antônio S. Fernandes	Assessor	Jan/16 a dez/16
Diretoria da Superintendência	Prestar assessoramento à Diretoria Executiva, contribuindo para o cumprimento da missão institucional do Sebrae/RR.	Mara Beatriz Peixoto	Assessora	Jan/16 a dez/16
		Marco Aurélio Cury	Assessor	Jan/16 a dez/16
Diretoria Técnica	Prestar assessoramento à Diretoria Executiva, contribuindo para o cumprimento da missão institucional do Sebrae/RR.	Osvaldo Damas da Silveira J.	Assessor	Jan/16 a març/16
		Rafael Penela Ribeiro	Assessor	Jan/16 a març/16
		Jozianha Albuquerque De Souza	Assessora	Abri/16 a dez/16
		Maria Lidianeide Regis Pereira	Assessora	Maio/16 a dez/16
Diretoria de Administração e Finanças	Prestar assessoramento à Diretoria Executiva, contribuindo para o cumprimento da missão institucional do Sebrae/RR.	Alberto de Almeida Costa	Assessor	Jan/16 a dez/16
		Janderson Junho do R. Barbosa	Assessor	Jan/16 a jul/16
		Gilma Raquel Melo Carvalho	Assessora	Agost/16 a dez/16
Unidade de Políticas Públicas e de Desenvolvimento Territorial	Desenvolver ações e articular políticas públicas visando à criação de ambiente favorável a competitividade e sustentabilidade, à formalização dos pequenos negócios e ao desenvolvimento territorial.	Nuberlânia Ribeiro B. de Melo	Gerente	Jan/16 a dez/16
Unidade de Projetos Urbanos e Atendimento	Elaborar, gerir, monitorar e avaliar programas e projetos de atendimento Setorial, orientados para obtenção de resultados para público alvo do Sebrae/RR.	Aldrin do Nascimento Lopes	Gerente	Jan/16 a fev/16
Unidade de Atend. Setorial Agronegócios				Fev/16 a dez/16
Unidade de Competitividade Empresarial	Prover o Sebrae/RR e clientes de conhecimentos e soluções em inovação e tecnologia, acesso a mercados, serviços financeiros e educação empreendedora com foco em resultados.	Itamira Sebastiana Soares	Gerente	Jan/16 a dez/16
Unidade de Gestão Estratégica	Criar condições para o Sebrae/RR atuar estrategicamente para o alcance de sua missão, utilizando processos de conhecimento e gestão.	Oridete Aparecida C. Ramalho	Gerente	Jan/16 a dez/16
Unidade de Projetos de Agronegócios	Elaborar, gerir, monitorar e avaliar programas e projetos de atendimento Setorial, orientados para obtenção de resultados para público alvo do Sebrae/RR.	Rodrigo Silveira da Rosa	Gerente	Jano/16 a fev/16
Unidade de Atendimento Setorial				Fev/16 a jul/16

Serviços e Indústria					
Unidade de Atendimento Setorial de Serviços Indústria	de e	Elaborar, gerir, monitorar e avaliar programas e projetos de atendimento Setorial, orientados para obtenção de resultados para público alvo do Sebrae/RR.	Graciela Missio	Gerente	Jul/16 a dez/16
Unidade de Gestão Orçamentária, Controle e Contabilidade	e	Gerir o processo orçamentário, contábil e de controle com observância dos procedimentos normatizados inerentes aos processos internos, visando garantir a consistência das informações legais e gerenciais do Sebrae/RR.	Rosilene de Moura Silva	Gerente	Jan/16 a dez/16
Unidade Técnica Geral de Atendimento Individual Internacional	de e	Garantir atendimento individual de forma extensiva, intensiva e continuada com foco nos resultados pactuados, bem como estabelecer relações internacionais destinadas ao intercâmbio de melhores práticas, mercado e de cooperação institucional para o desenvolvimento do público do Sebrae/RR.	Katia Maria Moraes Veskesk	Gerente	Jan/16 a dez/16
Unidade de Gestão de Pessoas		Promover a gestão de pessoas, bem como ações educacionais para suprir e desenvolver competências de colaboradores, para o alcance dos resultados do Sebrae/RR junto aos Pequenos Negócios.	Noelea da Silva Sousa	Gerente	Jan/16 a dez/16
Unidade de Administração Finanças	de e	Propiciar um ambiente seguro para a gestão dos recursos administrativos e financeiros através do desenvolvimento de ações de suporte às operações do Sebrae/RR.	Giselly dos Reis Cardoso	Gerente	Jan/16 a dez/16
Unidade Tecnologia da Informação e Comunicação	de da e	Atuar integrado às estratégias do Sebrae/RR, em sintonia com o mercado de tecnologia da informação, provendo soluções inovadoras que contribuam para o aumento da competitividade e sustentabilidade de seus clientes.	Darik Arenhart Marinho	Gerente	Jan/16 a dez/16
Unidade de Projetos Estratégicos	de	Elaborar, gerir, monitorar e avaliar programas e projetos de atendimento Setorial, orientados para obtenção de resultados para público alvo do Sebrae/RR.	Josué Costa da Silva	Gerente	Jan/16 a fev/16
Unidade de Atendimento Setorial Comércio	de				Fev/16 a dez/16
Unidade de Com. Permanente de Licitação	de	Prover assessoramento para efetiva aplicação dos recursos de forma prevista no Regulamento de Licitações e de Contratos do Sistema Sebrae.	Charles Sganzerla Grazziotin	Gerente	Jan/16 a dez/16
Unidade de Captação de Rec. Financeiros	de	Buscar a captação de recursos de fontes não previstas expressamente na Contribuição Social Ordinária, a fim de ampliar as ações do Sebrae/RR.	Marlus Araújo de Almeida	Gerente	Jan/16 a dez/16
Unidade Marketing e Comunicação	de e	Promover a divulgação da atuação do Sebrae/RR junto aos colaboradores, dirigentes, conselheiros, terceirizados, clientes e sociedade, visando à compreensão de sua missão e acessibilidade aos seus produtos e serviços, bem como desen. relacion.com cliente, fortalecendo a imagem e a marca SEBRAE.	Naira Rodrigues de Lira Cordeiro	Gerente	Jan/16 a dez/16
Unidade Auditoria Interna	de de	Prover assessoramento para a efetiva e transparente aplicação dos recursos do Sebrae/RR, tendo como referencial os normativos de controle internos e externos e os emanados do Sebrae/NA.	Vanuza Oliveira D'Almeida	Gerente	Jan/16 a dez/16

Fonte: Regimento Interno do SEBRAE/RR



## **Anexo II - Demonstrações Contábeis e Parecer da Empresa de Auditoria**

Serviço de Apoio  
às Micro e  
Pequenas  
Empresas de  
Roraima -  
SEBRAE/RR

**Demonstrações financeiras em  
31 de dezembro de 2016 e 2015**

# Conteúdo

<b>Relatório do auditor independente sobre as demonstrações financeiras</b>	<b>3</b>
<b>Balanços patrimoniais</b>	<b>6</b>
<b>Demonstrações do resultado</b>	<b>7</b>
<b>Demonstrações do resultado abrangente</b>	<b>8</b>
<b>Demonstrações das mutações do patrimônio líquido</b>	<b>9</b>
<b>Demonstrações dos fluxos de caixa</b>	<b>10</b>
<b>Notas explicativas às demonstrações financeiras</b>	<b>11</b>

KPMG Auditores Independentes  
Av. Djalma Batista, 1.661 - Sala 803  
Millennium Center - Business Tower  
69050-010 - Manaus/AM - Brasil  
Caixa postal 3751  
Telefone +55 (92) 2123-2350, Fax +55 (92) 2123-2367  
[www.kpmg.com.br](http://www.kpmg.com.br)

## **Relatório do auditor independente sobre as demonstrações financeiras**

Ao  
Conselho Deliberativo Estadual e aos Administradores do  
Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Roraima - SEBRAE/RR  
Boa Vista - RR

### **Opinião**

Examinamos as demonstrações financeiras do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Roraima - SEBRAE/RR ("Entidade"), que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2016 e as respectivas demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, bem como as correspondentes notas explicativas, compreendendo as políticas contábeis significativas e outras informações elucidativas.

Em nossa opinião, as demonstrações financeiras acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Roraima - SEBRAE/RR em 31 de dezembro de 2016, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

### **Base para opinião**

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

### **Responsabilidades da Administração e da governança pelas demonstrações financeiras**

A Administração é responsável pela elaboração e adequada apresentação das demonstrações financeiras de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração de

demonstrações financeiras livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

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

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

#### **Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras**

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

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

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

- Avaliamos a apresentação geral, a estrutura e o conteúdo das demonstrações financeiras, inclusive as divulgações e se as demonstrações financeiras representam as correspondentes transações e os eventos de maneira compatível com o objetivo de apresentação adequada.

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

Manaus, 3 de fevereiro de 2017

KPMG Auditores Independentes  
CRC SP-014428/O-6 F-AM



Luciano Medeiros  
Contador CRC SP-138148/O-3 T-AM

**Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Roraima -  
SEBRAE/RR**

**Balanços patrimoniais em 31 de dezembro de 2016 e 2015**

*(Em milhares de Reais)*

Ativo	Nota	2016	2015	Passivo	Nota	2016	2015
<b>Circulante</b>							
Caixa e equivalentes de caixa	7	12.435	13.521	<b>Circulante</b>			
Recursos vinculados a convênios e contratos	8	204	741	Fornecedores	11	387	232
Créditos com o sistema SEBRAE	14	1.885	25	Obrigações trabalhistas		286	113
Transações com convênios a executar		94	140	Obrigações tributárias		362	183
Despesas antecipadas		46	154	Provisão tributária	12	1.200	1.173
Outros créditos		131	248	Obrigações com o sistema SEBRAE	14	204	8.541
Total do ativo circulante		14.795	14.829	Total do passivo circulante		2.439	10.242
<b>Não circulante</b>							
Depósitos judiciais	13	55	129	<b>Não circulante</b>			
Aplicações financeiras	9	25.193	16.982	Provisão para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas	13	52	143
Imobilizado	10	6.294	4.448	Obrigações com o sistema SEBRAE	14	16	36
Total do ativo não circulante		31.542	21.559	Total do passivo não circulante		68	179
Total do ativo		46.337	36.388	<b>Patrimônio líquido</b>	15		
				Superávits acumulados		41.677	23.788
				Ajuste de avaliação patrimonial		2.153	2.179
				Total do patrimônio líquido		43.830	25.967
				Total do passivo e do patrimônio líquido		46.337	36.388

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

**Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Roraima -  
SEBRAE/RR**

**Demonstrações do resultado**

Para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e 2015

*(Em milhares de Reais)*

	Nota	2016	2015
<b>Receitas operacionais</b>			
Contribuições sociais	14	43.516	35.337
Receitas de empresas beneficiadas		574	1.115
Receitas de convênios, subvenções e auxílios financeiros		113	83
Outras receitas operacionais		517	185
		<u>44.720</u>	<u>36.720</u>
<b>Despesas operacionais</b>			
Pessoal, encargos e benefícios sociais	16	(12.894)	(12.297)
Serviços profissionais e contratados	17	(11.083)	(16.216)
Custos e despesas de operacionalização	18	(5.560)	(6.799)
Encargos diversos		(840)	(515)
Provisão		(81)	(112)
Depreciação		(669)	(480)
Outras		(241)	(7)
		<u>(31.368)</u>	<u>(36.426)</u>
<b>Superávit antes do resultado financeiro</b>		<u>13.352</u>	<u>294</u>
Receitas financeiras	19	4.541	3.351
Despesas financeiras	19	(23)	(23)
<b>Resultado financeiro líquido</b>		<u>4.518</u>	<u>3.328</u>
<b>Superávit do exercício</b>		<u>17.870</u>	<u>3.622</u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

**Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Roraima -  
SEBRAE/RR**

**Demonstrações do resultado abrangente**

Para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e 2015

*(Em milhares de Reais)*

	<b>2016</b>	<b>2015</b>
<b>Superávit do exercício</b>	17.870	3.622
Outros resultados abrangentes	-	-
<b>Resultado abrangente total</b>	<b>17.870</b>	<b>3.622</b>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

**Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Roraima -  
SEBRAE/RR**

**Demonstrações das mutações do patrimônio líquido**

**Para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e 2015**

*(Em milhares de Reais)*

	<b>Superávit acumulado</b>	<b>Ajuste de avaliação patrimonial</b>	<b>Total</b>
<b>Saldos em 1º de janeiro de 2015</b>	20.146	2.207	22.353
Baixa no ajuste da avaliação patrimonial	-	(8)	(8)
Realização do ajuste da avaliação patrimonial	20	(20)	-
Superávit do exercício	<u>3.622</u>	-	<u>3.622</u>
<b>Saldos em 31 de dezembro de 2015</b>	23.788	2.179	25.967
Baixa no ajuste da avaliação patrimonial	-	(7)	(7)
Realização do ajuste da avaliação patrimonial	19	(19)	-
Superávit do exercício	<u>17.870</u>	-	<u>17.870</u>
<b>Saldos em 31 de dezembro de 2016</b>	<u>41.677</u>	<u>2.153</u>	<u>43.830</u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

**Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Roraima -  
SEBRAE/RR**

**Demonstrações dos fluxos de caixa**

**Para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e 2015**

*(Em milhares de Reais)*

	<b>2016</b>	<b>2015</b>
<b>Fluxo de caixa das atividades operacionais</b>		
<b>Superávit do exercício</b>	17.870	3.622
Ajustes para:		
Depreciação	669	480
Resultado na baixa de imobilizado	146	10
Rendimento de aplicações financeiras de longo prazo	(2.794)	(1.702)
Baixa no ajuste da avaliação patrimonial	(7)	(8)
Provisão para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas	(91)	11
	15.793	2.413
<b>Redução (aumento) nos ativos:</b>		
Créditos a receber	-	5
Recursos vinculados a convênios e contratos	537	257
Créditos com o sistema SEBRAE	(1.860)	1.056
Transações com convênios a executar	46	(140)
Despesas antecipadas	108	7
Outros créditos	117	(104)
Depósitos judiciais	74	14
<b>Aumento (redução) nos passivos:</b>		
Fornecedores	155	(926)
Obrigações trabalhistas	173	90
Obrigações tributárias	179	(260)
Provisões trabalhistas	27	105
Obrigações com o sistema SEBRAE	(8.357)	7.583
<b>Caixa líquido gerado pelas atividades operacionais</b>	<u>6.992</u>	<u>10.100</u>
<b>Fluxo de caixa das atividades de investimento</b>		
Aquisições de imobilizado	(378)	(521)
Aplicações financeiras	(7.700)	-
Resgate de aplicações financeiras	-	123
<b>Caixa líquido utilizado nas atividades de investimento</b>	<u>(8.078)</u>	<u>(398)</u>
<b>(Redução) aumento em caixa e equivalentes de caixa</b>	<u>(1.086)</u>	<u>9.702</u>
Caixa e equivalentes de caixa em 1º de janeiro	<u>13.521</u>	<u>3.819</u>
<b>Caixa e equivalentes de caixa em 31 de dezembro</b>	<u><u>12.435</u></u>	<u><u>13.521</u></u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

## **Notas explicativas às demonstrações financeiras**

*(em milhares de Reais)*

### **1 Contexto operacional**

O Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas de Roraima - SEBRAE/RR ("Entidade") é uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída 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 Av. Major Williams, 680 - Bairro São Pedro, Boa Vista, estado de Roraima.

O SEBRAE/RR recebe recursos oriundos do SEBRAE Nacional (SEBRAE/NA), 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. Os SEBRAE dos estados e Distrito Federal têm autonomia financeira, administrativa e contábil, sendo constituídos como entidades juridicamente autônomas.

A Entidade tem como associados:

- Secretaria de Estado do Planejamento e Desenvolvimento do Estado de Roraima - SEPLAN;
- Banco da Amazônia S/A;
- Banco do Brasil S/A;
- Caixa Econômica Federal - CEF;
- Federação das Associações Comerciais e Industriais de Roraima - FACIR;
- Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia - SUDAM;
- Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Roraima - FAERR;
- Federação do Comércio, serviços e Turismo do Estado de Roraima - FECOMERCIO/RR;
- Federação das Indústrias do Estado de Roraima - FIER/RR;
- Agência de Fomento do Estado de Roraima - AFERR;

- Universidade Federal de Roraima - UFRR;
- Instituto Euvaldo Lodi - IEL;
- Serviço Nacional de Aprendizagem Rural em Roraima - SENAR/RR;
- Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial em Roraima - SENAC/RR; e
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE/NA.

## **2 Base de apresentação e declaração de conformidade**

Estas demonstrações financeiras foram elaboradas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

As demonstrações financeiras foram preparadas com base na continuidade operacional, que pressupõe que o SEBRAE/RR conseguirá manter suas ações e cumprir suas obrigações de pagamentos nos próximos exercícios pelo fato de ter suas receitas de CSO/CSN já aprovadas pelo CDN para os exercícios de 2017/2018.

O SEBRAE/RR apresentou superávit de R\$ 17.870 para o exercício findo em 31 de dezembro de 2016 e, nessa data, o ativo circulante excede o passivo circulante em R\$ 12.356.

A Diretoria Executiva da Entidade aprovou a emissão destas demonstrações financeiras em 3 de fevereiro de 2017.

## **3 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 as provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas (nota explicativa nº 13) e os passivos e premissas relativos a planos de benefícios pós-emprego (nota explicativa nº 21). Os valores definitivos das transações envolvendo essas estimativas somente são conhecidos por ocasião da sua realização ou liquidação. A Administração revisa essas estimativas pelo menos anualmente.

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 têm efeitos significativos sobre os valores reconhecidos nas demonstrações financeiras estão descritos a seguir:

### **a. Provisões para riscos cíveis, fiscais 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.

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 (nota explicativa nº 13).

**b. 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 basciam, em parte, em condições atuais do mercado, informações adicionais estão divulgadas na nota explicativa nº 21.

**4 Base de mensuração**

As demonstrações financeiras foram preparadas com base no custo histórico como base de valor, exceto quando indicado de outra forma.

**5 Moeda funcional e moeda de apresentação**

Estas demonstrações financeiras são apresentadas em Real, que é a moeda funcional da Entidade. Todos os saldos apresentados em milhares de reais foram arredondados para o milhar mais próximo.

**6 Principais políticas contábeis**

As principais políticas contábeis adotadas na elaboração das demonstrações financeiras estão definidas abaixo. As políticas foram aplicadas de forma consistente nos exercícios apresentados nestas demonstrações financeiras.

**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/NA 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 14). 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/NA, que por sua vez repassa os recursos às Unidades regionais do Sistema SEBRAE.

As receitas de Contribuição Social Nacional - CSN são relacionadas à execução dos projetos eleitos para o exercício e apropriadas a partir da execução dos projetos (nota explicativa nº 14).

As receitas de empresas beneficiadas são reconhecidas quando da efetiva prestação do serviço.

As receitas de convênio com parceiros são apropriadas de acordo com a execução das despesas correlatas aos respectivos convênios de origem.

**b. Instrumentos financeiros**

*ii) Ativos financeiros não derivativos*

A Entidade reconhece os empréstimos e recebíveis e depósitos inicialmente na data em que foram originados.

A Entidade não reconhece um ativo financeiro quando os direitos contratuais aos fluxos de caixa do ativo expiram, ou quando transfere os direitos ao recebimento dos fluxos de caixa contratuais sobre um ativo financeiro em uma transação na qual essencialmente todos os riscos e benefícios da titularidade do ativo financeiro são transferidos. Eventual participação que seja criada ou retida pela Entidade nos ativos financeiros é reconhecida como um ativo ou passivo individual.

Ativos e passivos financeiros são compensados e o valor líquido apresentado no balanço patrimonial quando, somente quando, a Entidade tenha o direito legal de compensar os valores e tenha a intenção de liquidar em uma base líquida ou de realizar o ativo e liquidar o passivo simultaneamente.

A Entidade classifica os seus ativos financeiros não derivativos como empréstimos e recebíveis.

*Empréstimos e recebíveis*

Empréstimos e recebíveis são ativos financeiros com pagamentos fixos ou calculáveis que não são cotados no mercado ativo. Tais ativos são reconhecidos inicialmente pelo valor justo acrescido de quaisquer custos de transação atribuíveis. Após o reconhecimento inicial, os empréstimos e recebíveis são medidos pelo custo amortizado através do método dos juros efetivos, decrescidos de qualquer perda por redução ao valor recuperável.

Os empréstimos e recebíveis significativos abrangem: caixa e equivalentes de caixa, créditos a receber, recursos vinculados a convênios e contratos, transações com convênios a executar, créditos com o sistema SEBRAE e outros créditos.

*Caixa e equivalentes de caixa*

Correspondem aos valores disponíveis em caixa, depósitos bancários e investimentos de curto prazo, que possuem liquidez imediata e vencimento original em até três meses, os quais são sujeitos a um risco insignificante de alteração no valor.

*Créditos com o sistema SEBRAE*

As transações com o SEBRAE/NA referem-se a valores a receber provenientes dos repasses do sistema, sobre os quais não incidem juros nem atualização monetária.

*Créditos a receber*

São reconhecidos os valores a receber pela venda de serviços e produtos da Entidade a prazo, assim como os adiantamentos a funcionários e terceiros. Não apresentam riscos financeiros significativos à entidade.

**(ii) Passivos financeiros não derivativos**

A Entidade reconhece títulos de dívida emitidos e passivos subordinados inicialmente na data em que são originados. Todos os outros passivos financeiros, se houver, são reconhecidos inicialmente na data de negociação na qual a Entidade se torna parte das disposições contratuais do instrumento. A Entidade baixa um passivo financeiro quando tem suas obrigações contratuais retiradas, canceladas ou vencidas.

Tais passivos são reconhecidos inicialmente pelo valor justo acrescido de quaisquer custos de transações atribuíveis. Após o reconhecimento inicial, esses passivos financeiros são medidos pelo custo amortizado através dos juros efetivos.

A Entidade tem os seguintes passivos financeiros não derivativos significativos: fornecedores, obrigações com o sistema SEBRAE e outras obrigações.

*Contas a pagar a fornecedores*

As contas a pagar a fornecedores 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.

**(iii) Instrumentos financeiros derivativos**

A Entidade não opera com instrumentos financeiros derivativos.

**c. 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, se houver.

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.

Ganhos e perdas na alienação de um item do imobilizado (apurados pela diferença entre os recursos advindos da alienação e o valor contábil do imobilizado) são reconhecidos em outras receitas (despesas) operacionais no resultado.

*(ii) Custos subsequentes*

Gastos subsequentes são capitalizados na medida em que seja provável que os benefícios futuros associados com os gastos serão auferidos pela Entidade. Gastos como manutenção e reparos recorrentes são registrados no resultado.

*(iii) Depreciação*

Itens do ativo imobilizado são depreciados pelo método linear no resultado do exercício baseado na vida útil econômica estimada de cada componente. Terrenos não são depreciados.

Itens do ativo imobilizado são depreciados a partir da data em que são instalados e estão disponíveis para uso, ou no caso de ativos construídos internamente, do dia em que a construção é finalizada e o ativo está disponível para utilização.

As vidas úteis estimadas para o exercício corrente e comparativo levam às seguintes taxas de depreciação:

Descrição	Vida útil estimada
Edificações	25 anos
Móveis e utensílios	10 anos
Máquinas e equipamentos	8 anos
Instalações	10 anos
Benfeitorias em propriedades de terceiros	4 anos
Veículos e acessórios	5 anos
Equipamentos de informática	3 anos

*(iv) 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.

**d. Provisões**

Uma provisão é reconhecida, em função de um evento passado, se a Entidade tem uma obrigação legal ou construtiva que possa ser estimada de maneira confiável, e é provável que um recurso econômico seja exigido para liquidar a obrigação. As provisões são apuradas através dos descontos dos fluxos de caixa futuros esperados a uma taxa antes dos impostos, se aplicável, que reflete as avaliações atuais de mercado quanto ao valor do dinheiro no tempo e riscos específicos para o passivo. Os custos financeiros quando incorridos são reconhecidos no resultado 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.

**e. 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.

***Benefícios pós-emprego***

A Entidade é uma das patrocinadoras solidárias 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 quando 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 a Entidade 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, a Entidade contrata anualmente um atuário qualificado (nota explicativa nº 21).

**f. Obrigações trabalhistas**

Decorrem de obrigação legal de registrar os direitos do empregado, sendo que no caso da provisão de férias a Entidade calcula 1/12 acrescido de um terço do salário base do funcionário a cada mês até que este atinja 12 meses consecutivos quando então tem direito ao gozo de férias. No caso do 13º salário a Entidade calcula 1/12 do salário base do funcionário a cada mês, de janeiro a dezembro quando então é efetuado o desembolso.

**g. Obrigações com convênios e contratos**

As verbas e recursos recebidos dos parceiros nos respectivos convênios são registradas no passivo circulante pelos montantes recebidos efetivamente e serão utilizadas na execução de projetos. Após a execução e comprovação dos gastos efetuados, esses montantes serão apropriados ao resultado como receitas de convênios, subvenções e auxílios. Sobre esses valores não incidem juros e nem atualização monetária.

**h. Receitas e despesas financeiras**

As receitas financeiras estão representadas, basicamente, por rendimentos decorrentes das aplicações dos recursos da Entidade em fundos de renda fixa (nota explicativa nº 19). As despesas financeiras referem-se, basicamente, a encargos e taxas bancárias cobrados por instituições financeiras que estão reconhecidas no resultado do exercício.

**i. Tributação**

O SEBRAE/RR 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).

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.

## 7 Caixa e equivalentes de caixa

	2016	2015
Caixa - fundo fixo	3	3
Bancos	53	318
Aplicações financeiras (a)	<u>12.379</u>	<u>13.200</u>
	<b><u>12.435</u></b>	<b><u>13.521</u></b>

(a) Recursos mantidos em fundos de investimentos de curto prazo, com taxa de remuneração média de 1,06% ao mês. Tais recursos, cujos valores estão apresentados líquidos de Imposto de Renda Retido na Fonte, são destinados à manutenção operacional e administrativa da Entidade.

Instituição financeira	Nome do fundo de investimento	2016	2015
Banco do Brasil S.A.	BB Curto Prazo Corporativo 600 mil	10.067	3.331
Caixa Econômica Federal	Caixa FIC Fundações Curto Prazo	<u>2.516</u>	<u>10.610</u>
		<b><u>12.583</u></b>	<b><u>13.941</u></b>
Aplicações vinculadas a convênios (b)		<b><u>(204)</u></b>	<b><u>(741)</u></b>
		<b><u>12.379</u></b>	<b><u>13.200</u></b>

- (b) Valores relativos à CSN a comprovar, classificados no passivo circulante, e relativos à disponibilidade dos convênios que foram destacados e segregados desta rubrica para demonstrarem o montante de recursos vinculados a convênios e programas, conforme descrito na nota explicativa nº 8.

## 8 Recursos vinculados a convênios e contratos

	2016	2015
<b>Contribuição Social</b> CSN a comprovar	<u>204</u>	<u>741</u>

Correspondem a recursos financeiros vinculados a programas, projetos e convênios sob execução do SEBRAE/RR, e que são apresentados separadamente da rubrica "caixa e equivalentes de caixa", pois não constituem disponibilidade para a manutenção dos processos administrativos e operacionais da Entidade, conforme pronunciamento técnico CPC 03. A utilização de conta única para movimentação e aporte financeiro é prevista nos contratos dos convênios. Os recursos de CSN a comprovar são destinados para execução de programas e projetos nacionais como projeto Negócio a Negócio, Projeto PAIS, ALI, SEBRAETEC, Pirarucu da Amazônia II, Programa Nacional de Educação Empreendedora, dentre outros.

## 9 Aplicações financeiras

<b>Instituição financeira</b>	<b>Nome do fundo de investimento</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Banco do Brasil	BB RF LP Corporativo 3 milhões	254	226
Banco do Brasil	BB Milênio 10 FI Renda Fixa Longo Prazo	6.954	5.538
Caixa Econômica Federal	Fundo de investimento SEBRAE RF LP	17.985	11.218
		<b><u>25.193</u></b>	<b><u>16.982</u></b>

Recursos ordinários aplicados nos títulos relacionados, com taxa de remuneração média de 1,11% ao mês, destinados à aquisição da nova sede da Entidade. Conforme Ata da 9ª Reunião Ordinária e na Resolução CDE Nº 190.16, o Conselho Deliberativo Estadual aprovou a aquisição de imóveis com recursos próprios (superávit financeiro) para atender a necessidade de espaço de atendimento do SEBRAE/RR. O novo projeto foi aprovado pelo SEBRAE/NA, sendo adquiridos dois imóveis em dezembro/2016 e outros dois previstos para o 1º trimestre de 2017.

## 10 Imobilizado

	Saldo em 1/01/2016	Adições	Baixas	Saldo em 31/12/2016
<b>Custo</b>				
Terrenos	1.310	-	-	1.310
Edificações (a)	1.654	2.283	-	3.937
Instalações	268	-	-	268
Móveis e utensílios	656	57	(28)	685
Veículos e assessorios	944	-	(456)	488
Máquinas e equipamentos	700	142	(123)	719
Equipamentos de informática	2.791	179	(260)	2.710
	<u>8.323</u>	<u>2.661</u>	<u>(868)</u>	<u>10.117</u>
<b>Depreciação acumulada</b>				
Edificações	(553)	(26)	-	(579)
Instalações	(258)	(10)	-	(268)
Móveis e utensílios	(365)	(36)	27	(374)
Veículos e assessorios	(552)	(127)	342	(337)
Máquinas e equipamentos	(333)	(69)	95	(307)
Equipamentos de informática	(1.773)	(401)	257	(1.917)
	<u>(3.834)</u>	<u>(669)</u>	<u>721</u>	<u>(3.782)</u>
<b>Provisão para perdas (impairment)</b>	<u>(41)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>(41)</u>
<b>Imobilizado líquido</b>	<b><u>4.448</u></b>	<b><u>1.992</u></b>	<b><u>(146)</u></b>	<b><u>(6.294)</u></b>

(a) Aquisição de dois imóveis para utilização do espaço de atendimento e de projetos finalísticos do SEBRAE/RR.

	Saldo em 1/01/2015	Adições	Baixas	Saldo em 31/12/2015
<b>Custo</b>				
Terrenos	1.310	-	-	1.310
Edificações	1.654	-	-	1.654
Instalações	268	-	-	268
Móveis e utensílios	685	3	(32)	656
Veículos e assessorios	944	-	-	944
Máquinas e equipamentos	670	39	(9)	700
Equipamentos de informática	2.564	479	(252)	2.791
	<u>8.095</u>	<u>521</u>	<u>(293)</u>	<u>8.323</u>
<b>Depreciação acumulada</b>				
Edificações	(529)	(24)	-	(553)
Instalações	(249)	(9)	-	(258)
Móveis e utensílios	(360)	(30)	25	(365)
Veículos e assessorios	(517)	(35)	-	(552)
Máquinas e equipamentos	(298)	(43)	8	(333)
Equipamentos de informática	(1.684)	(339)	250	(1.773)
	<u>(3.637)</u>	<u>(480)</u>	<u>(283)</u>	<u>(3.834)</u>
<b>Provisão para perdas (impairment)</b>	<u>(41)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>(41)</u>
<b>Imobilizado líquido</b>	<b><u>4.417</u></b>	<b><u>41</u></b>	<b><u>(10)</u></b>	<b><u>4.448</u></b>

## 11 Fornecedores

	2016	2015
Fornecedores de materiais e serviços	<u>387</u>	<u>232</u>

Refere-se, basicamente, a obrigações contratadas junto a fornecedores de materiais e serviços para manutenção das atividades da Entidade.

## 12 Provisões trabalhistas

	2016	2015
Férias	834	872
Remuneração variável (a)	<u>366</u>	<u>301</u>
	<b>1.200</b>	<b>1.173</b>

(a) Representa a participação de empregados e administradores a título de gratificações de desempenho, calculado sobre as metas de resultados institucionais, cumprimento dos limites orçamentários e os resultados por equipes.

## 13 Provisão para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas

	2016	2015
<b>Provisão para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas</b>		
Reclamações trabalhistas	<u>52</u>	<u>143</u>

	2016	2015
<b>Depósitos judiciais</b>		
Reclamações trabalhistas	<u>55</u>	<u>129</u>

A redução da conta de reclamações trabalhistas refere-se a baixa de processos trabalhistas com situação “liquidado e arquivado”, com base na documentação e relatório recebidos da Assessoria Jurídica em dezembro/2016. A movimentação do saldo está demonstrada a seguir:

	31/12/2015	Baixas	31/12/2016
Reclamações trabalhistas	<u>143</u>	<u>(91)</u>	<u>52</u>

A Entidade efetuou a baixa depósitos judiciais no intuito de contrapor as contingências trabalhistas, cuja movimentação no período encontra-se demonstrada a seguir:

	31/12/2015	Baixas	31/12/2016
Depósitos judiciais	<u>129</u>	<u>(74)</u>	<u>55</u>

## 14 Transações com partes relacionadas

São definidos como partes relacionadas os seguintes entes:

- Quaisquer entidades integrantes do Sistema SEBRAE;
- Pessoal-chave da Administração; e
- Fundo de previdência privada (SEBRAEPREV)

As transações com as partes relacionadas estão resumidas conforme a seguir:

Em 6 de julho de 2016, o SEBRAE Nacional emitiu nova redação para a IN 37, normativo que trata sobre os critérios e procedimentos da execução orçamentária e financeira no âmbito do Sistema SEBRAE. As alterações estão suportadas pela Nota Técnica UGOC nº 09/2016, de 6 de junho de 2016, aprovada pela Diretoria do SEBRAE Nacional, e que produziu, resumidamente, as seguintes alterações:

- (1) Eliminação da regra de transferência de recursos CSO aos SEBRAEs estaduais com base na capacidade de execução de gastos (90%) e mediante valores previamente orçados, passando a ser com base nos valores efetivamente arrecadados e transferidos pela Receita Federal do Brasil ao SEBRAE Nacional. Essa nova sistemática de repasse passou a valer da data de aprovação da IN 37, em julho de 2016, porém, com referência desde a data-base de janeiro de 2016. Consequentemente, também, passou a ser eliminada, a partir do exercício do 2016, a figura de CSO Saldo - eventual diferença positiva entre os valores arrecadados e não repassados pelo SEBRAE Nacional aos SEBRAEs regionais, cujos repasses eram condicionados a eventos futuros.

Assim, as demonstrações financeiras de 30 de setembro de 2016 contemplaram o registro no passivo circulante no valor de R\$ 171, considerando que os repasses efetuados, desde janeiro de 2016, haviam ocorrido a maior com relação ao efetivamente arrecadado. A liquidação desse montante ocorreu em dezembro de 2016.

- (2) Configuração da obrigação corrente, a partir da vigência da IN 37 alterada em julho de 2016, do SEBRAE Nacional perante aos SEBRAEs regionais de repasse de quaisquer recursos de CSO - Saldo ainda não repassados e apurados de acordo com a sistemática vigente anteriormente.

Assim, estas demonstrações financeiras contemplam o registro no ativo circulante (Transações com o Sistema SEBRAE) do valor de R\$ 1.809 (R\$ 1.694 referente a CSO e R\$ 115 referente a CSO-Saldos), sendo a liquidação financeira ocorrerá até o mês de janeiro de 2017.

	2016	2015
<b>Transações ativas - Créditos com o sistema SEBRAE</b>		
CSN a receber	76	20
CSO a receber (a)	1.809	-
Ressarcimentos a receber	-	5
	<b>1.885</b>	<b>25</b>

- (a) Refere-se as contribuições sociais ordinárias e contribuições sociais ordinárias - saldos, conforme nota técnica da UGOC nº 09/2016. Os valores efetivamente arrecadados e transferidos em dezembro de 2016 pela Receita Federal do Brasil ao SEBRAE Nacional, apresentou um crescimento nominal de 4,7% sobre a previsão do orçamento anual e, de 0,8% sobre a CSO de 2015, conforme e-mail enviado do SEBRAE/NA.

Não há aplicação de juros ou quaisquer ônus sobre os recursos a receber.

Transações passivas -	2016	2015
<b>Obrigações com o sistema SEBRAE</b>		
CSO a devolver (a)	-	7.800
CSN a devolver	204	741
	<b>204</b>	<b>8.541</b>
<b>Obrigações com o sistema SEBRAE a longo prazo</b>		
Licença de software (b)	16	36
	<b>16</b>	<b>36</b>

- (a) O saldo a devolver é o impacto da redução da utilização dos recursos ao longo de 2015, esse montante foi incorporado em 2016. O SEBRAE Nacional fez a liberação total do recurso previsto no orçamento de 2015, esse saldo foi deduzido das parcelas de CSO no 1º trimestre de 2016.
- (b) Refere-se à aquisição de licenças Microsoft licitada pelo SEBRAE Nacional para benefícios de todo o sistema SEBRAE, conforme acordo com cada UF e termo de adesão, o valor respectivo será pago em 24 parcelas iguais.

#### CSN a devolver

Nesta rubrica são registradas as obrigações com o SEBRAE/NA, relativo aos recursos de "Contribuições Sociais Nacionais - CSN" recebidos e ainda não aplicados nos projetos específicos a que se destinam. Por ocasião do encerramento do exercício, conforme prevê a IN 37-15, o valor da CSN não utilizado será devolvido ao SEBRAE/NA. O registro mensal da receita com CSN é feito com base nas informações do relatório de transferência do Sistema de Monitoramento Estratégico (SME). Ao final do exercício de 2016 foram realizados os lançamentos contábeis para manter o equilíbrio entre os registros de direitos e obrigações entre o SEBRAE/RR e o SEBRAE/NA. As informações do relatório de transferência de CSN do SME serão utilizadas como única fonte de informação para o acerto final do exercício.

Transações no resultado	2016	2015
CSO (a)	41.898	26.960
CSN (b)	1.618	8.377
	<b>43.516</b>	<b>35.337</b>

- (a) O aumento da CSO refere-se à reprogramação orçamentária em 2016, proveniente da redução orçamentária de 2015 e incorporação do saldo da Contribuição Social Ordinária do ano anterior reprogramado para aplicação em projetos e atividades em 2016.
- (b) A redução da CSN refere-se à liberação no ano 2016 de recursos do Projeto SEBRAEtec, em menor proporção, além do encerramento no ano de 2015 de Projetos com recurso de CSN, tais como Movimento Compre do Pequeno e Programa SEBRAE Mais;

#### Remuneração de pessoal-chave da Administração

O pessoal-chave da Administração contempla os membros do Conselho Deliberativo e Fiscal e Diretoria Executiva. De acordo com o art.9º, inciso VII do Estatuto Social do SEBRAE/NA e Art. 6º do Estatuto Social do SEBRAE/AC é princípio sistêmico a não remuneração dos membros dos Conselhos Deliberativo 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 da pessoal chave da Administração:

	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Remuneração de diretores	626	615
Benefícios	148	110
	<hr/> <b>774</b>	<hr/> <b>725</b>

A Entidade não concede empréstimos à diretoria executiva. Os valores envolvendo a entidade de previdência complementar SEBRAEPREV estão descritos na nota explicativa nº 21.

## **15 Patrimônio líquido**

### **a. Superávits acumulados**

Composto substancialmente de resultados apurados ao longo dos exercícios.

### **b. Ajustes de avaliação patrimonial**

Em 2010, a Administração aplicou, com base no laudo de empresa especializada, o custo atribuído a terrenos e edificações que possuíam seus valores contábeis substancialmente fora dos valores de mercado. O referido laudo de avaliação, realizado em 31 de dezembro de 2010, determinou como valor justo desses ativos em 1º de janeiro de 2010 o montante de R\$ 2.722, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil. O saldo da referida rubrica é realizado com base nas depreciações, baixas ou alienações dos respectivos bens avaliados, sendo transferida para superávit acumulado.

## **16 Despesa com pessoal, encargos e benefícios sociais**

	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Salários e proventos	(6.086)	(5.520)
13º salário	(563)	(587)
Férias	(773)	(782)
Outros gastos com pessoal	(49)	(348)
Encargos sociais	(2.375)	(2.384)
Benefícios sociais	<hr/> (3.048)	<hr/> (2.676)
	<hr/> <b>(12.894)</b>	<hr/> <b>(12.297)</b>

## **17 Serviços profissionais e contratados**

	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Instrutoria e consultoria	(5.139)	(7.303)
Serviços técnicos especializados	(1.283)	(1.884)
Manutenção segurança e limpeza	(856)	(663)
Demais serviços contratados	(3.503)	(6.132)
Encargos sociais serviços terceiros	<hr/> (302)	<hr/> (234)
	<hr/> <b>(11.083)</b>	<hr/> <b>(16.216)</b>

## 18 Custos e despesas de operacionalização

	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Diárias e hospedagens	(1.336)	(1.603)
Passagens, transportes	(949)	(1.529)
Aluguel e encargos	(772)	(790)
Divulgação e publicidade	(324)	(480)
Serviços gráficos	(1.199)	(1.278)
Serviços de comunicação	(232)	(286)
Material de consumo	(290)	(358)
Demais custos e despesas	(458)	(475)
	<hr/> <b>(5.560)</b>	<hr/> <b>(6.799)</b>

## 19 Receitas e despesas financeiras

	<b>2016</b>	<b>2015</b>
<b>Receitas financeiras</b>		
Rendimentos de aplicações financeiras - equivalente de caixa	1.263	1.339
Rendimentos de aplicações financeiras - não equivalente de caixa	3.278	2.012
	<hr/> 4.541	<hr/> 3.351
<b>Despesas financeiras</b>		
Tarifas bancárias	(23)	(23)

## 20 Instrumentos financeiros

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.

Não houve qualquer 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 exercícios 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, créditos a receber, recursos vinculados a convênios e programas e fornecedores.

### **Risco de crédito**

O risco de crédito para a Entidade surge preponderantemente de disponibilidades decorrentes de depósitos em bancos e aplicações financeiras em fundos de investimentos financeiros. A Entidade aplica recursos apenas em fundos de investimentos administrados pelo Banco do Brasil S.A, Caixa Econômica Federal e Banco da Amazônia S.A. A Entidade não contrata derivativos para gerenciar o risco de crédito.

### **Exposição a risco de crédito**

O valor contábil dos ativos financeiros representa a exposição máxima do crédito. Abaixo seguem divulgações quantitativas da exposição ao risco de crédito em relação aos ativos financeiros, pelos valores contábeis.

Ativos financeiros	2016	2015
Caixa e equivalentes de caixa	12.435	13.521
Créditos com o sistema SEBRAE	1.885	25
Outros créditos	131	248
Aplicações financeiras	<u>25.193</u>	<u>16.982</u>
	<b><u>39.644</u></b>	<b><u>30.776</u></b>

### **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 vencerm, sob condições normais e de estresse, sem causar perdas inaceitáveis ou com risco de prejudicar a reputação da Entidade.

Em 31 de dezembro de 2016, o fluxo de pagamentos para os passivos financeiros da Entidade é apresentado a seguir (valores contábeis):

Passivos financeiros	Valor em 31/12/2016	até 6 meses	Até 1 ano	mais de 1 ano
Fornecedores	387	387	-	-
Obrigações com o sistema SEBRAE	204	204	-	-

Em 31 de dezembro de 2016 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, Caixa Econômica Federal e Banco da Amazônia. Conforme comentado nas notas explicativas nº 7 e 8, as aplicações por meio dos fundos de investimento são relevantemente efetuadas em títulos públicos federais, cuja volatilidade dos indexadores vinculados é baixa.

A Entidade não tem operações atreladas à variação da taxa de câmbio.

## 21 Benefícios pós-emprego

### 21.1 Descrição geral das características do plano

O plano SEBRAEPREV possui benefícios de risco que podem gerar ganhos ou perdas atuariais. A seguir estão apresentadas as características:

Os benefícios de contribuição definida assegurados pelo plano SEBRAEPREV são:

- Aposentadoria normal;
- Aposentadoria antecipada;
- Aposentadoria por invalidez;
- Pensão por morte;
- Abono anual; e
- Institutos de auto patrocínio, benefício proporcional diferido, portabilidade e resgate.

Os benefícios de risco assegurados pelo plano SEBRAEPREV aos seus participantes são:

- Projeção de contribuição em caso de invalidez; e
- 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.

O plano SEBRAEPREV possui benefícios de risco que podem gerar ganhos ou perdas atuariais. Para se calcular os valores envolvidos o SEBRAE/RR contrata anualmente um atuário qualificado. O balanço patrimonial é resumido conforme a seguir:

	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Valor justo dos ativos do plano	82	60
Valor das obrigações atuariais	(27)	(23)
<b>Superávit no plano</b>	<b>55</b>	<b>37</b>

Observada a avaliação atuarial do exercício de 2016, em conformidade com o CPC 33 (R1), e verificada a inexistência de passivo atuarial, bem como benefícios econômicos para o patrocinado.

## 21.2 Reconhecimento das obrigações atuariais e contribuição do plano

### *Movimentação no valor presente das obrigações do benefício definido*

	2016	2015
Obrigações do benefício definido em 1º de janeiro	(23)	(27)
Custos do serviço corrente e juros (veja abaixo)	(6)	(6)
Perdas (ganhos) atuariais em outros resultados abrangentes	2	10
	<hr/> (27)	<hr/> (23)
<b>Movimentação no valor justo dos ativos do plano</b>		
Valor justo dos ativos do plano em 1º de janeiro	59	55
Receita de juros	11	11
Contribuições do empregador	8	8
Perdas (ganhos) atuariais em outros resultados abrangentes	4	(14)
Valor justo dos ativos do plano em 31 de dezembro	<hr/> 82	<hr/> 60
<b>Despesa reconhecida no resultado</b>		
Custo do serviço corrente	4	3
Total da receita no exercício	<hr/> 3	<hr/> 3

## 21.3 Premissas atuariais adotadas

### *(i) Considerações gerais sobre as premissas*

As premissas foram definidas de forma imparcial e mutuamente compatíveis, com base em expectativas de mercado durante o período de desenvolvimento de cada avaliação atuarial e base de dados cadastrais foram coletados em setembro de 2016.

### *(ii) Financeiras*

Taxa de juros de desconto atuarial anual	11,16% a.a.
Projeção de aumentos reais salariais médios anual	2,20% a.a.
Projeção de aumentos reais dos benefícios média anual	0,00% a.a.
Taxa de inflação média anual	4,69% a.a.
Expectativa de retorno dos ativos do plano	11,16% a.a.

### *(iii) Demográficas*

Taxa de rotatividade	4,58%
Tábua de mortalidade/sobrevida de ativos	AT - 2000 M e F Desag. 10%
Tábua de mortalidade/sobrevida de aposentados	AT - 2000 M e F Desag. 10%
Tábua de mortalidade/sobrevida de inválidos	UP 94 M e F
Tábua de entrada em invalidez	Tasa 1927 M e F
Tábua de morbidez	N/A
Idade de aposentadoria	Primeira Elegibilidade

## Anexo III - Relação de Processos Licitatórios do Exercício de 2016

### Quadro 59 - Descritivo dos Processos Licitatórios

Nº do Edital	Data	Modalidade	Objeto	Valor estimado do contrato (R\$)	Empresa Vencedora
001/2016	13/01/16	Pregão Eletrônico	Serviço de Telefonia Móvel	0,00	Cancelado
002/2016	21/01/16	Pregão Eletrônico	Seguro de Vida	23.880,08	Porto Seguro Companhia de Seguros Gerais
003/2016	22/01/16	Pregão Eletrônico	Serviço de telefonia móvel	109.312,68	Claro S.A
004/2016	04/02/16	Pregão Eletrônico	Passagem aérea	0,00	Cancelado
005/2016	03/02/16	Pregão Eletrônico	Recrutamento e seleção de pessoal	101.900,00	Sarmento Concurso Ltda – Epp
006/2016	11/02/16	Pregão eletrônico	Prestação de serviços de telefonista	48.900,00	G Aciole Distribuidora Eireli – ME
007/2016	12/02/16	Pregão Eletrônico	Prestação de serviços de limpeza	77.900,00	M. Do Espírito Santo Lima – Eireli
008/2016	18/03/16	Pregão Eletrônico	Recrutamento SGC	0,00	Cancelado
009/2016	15/03/16	Pregão Eletrônico	Agenciamento de Profissionais	0,00	Cancelado
010/2016	22/03/16	Pregão Eletrônico	Emissão de passagens aéreas	3.000.000,00	Ecos Turismo Ltda ME
011/2016	24/03/16	Pregão Eletrônico	Agenciamento de profissionais	1.000.000,00	Marcelo Cordovil da Silva – ME
012/2016	12/04/16	Pregão Eletrônico	Capacitação Projeto PAIS II	94.199,60	Exoticmazon Consultorias e Projetos Ltda – EPP
013/2016	19/04/16	Pregão Eletrônico	Rede de cabos fibra óptica	16.000,00	Rizolmar A. de Oliveira EPP
014/2016	02/05/16	Pregão Eletrônico	Consultoria especializada na área de patrimônio	34.400,00	Apg Assessoria, Consultoria e Gestão Pública e Patrimonial Eireli - ME
015/2016	04/05/16	Pregão Eletrônico	Pesquisa metodologia GEOR	48.299,99	Praxian Consultoria Ltda - EPP
016/2016	18/05/16	Pregão Eletrônico	Serviços de infraestrutura de rede	78.994,72	Foccus Comércio Incorporação e Serviço Ltda – ME
017/2016	24/05/16	Pregão Eletrônico	Implantação programa balde cheio	0,00	Fracassado
018/2016	07/06/16	Pregão Eletrônico	Material de Limpeza e Higiene	0,00	Fracassado
019/2016	23/06/16	Pregão Eletrônico	Aquisição de equipamento de informática	0,00	Cancelado
020/2016	24/06/16	Pregão Eletrônico	Levantamento físico e financeiro dos bens	31.000,00	Ibiaeon Contabilidade, Consultoria Patrimonial, Avaliações e Informática LTDA -EPP
021/2016	22/06/16	Pregão Eletrônico	Implantação programa balde cheio	0,00	Fracassado
022/2016	28/06/16	Pregão Eletrônico	Material de Limpeza e Higiene	0,00	Fracassado
023/2016	12/07/16	Pregão Eletrônico	Gestão da Propriedade Rural (240 horas)	0,00	Cancelado
024/2016	13/07/16	Pregão Eletrônico	Gestão da Propriedade Rural (860 horas)	73.349,00	Exoticmazon Consultorias e Projetos LTDA -EPP
025/2016	06/07/16	Pregão Eletrônico	Aquisição de equipamento de informática	36.709,00	Lote I – R\$ 14.500,00: Vixbot Soluções Em Informática LTDA –EPP - Lote II – R\$ 22.209,00: Infodatas Comércio de Produtos Eletro. Eletrônico e Serviços LTDA -ME
026/2016	11/07/16	Pregão Eletrônico	Implantação programa balde cheio	0,00	Cancelado
027/2016	25/07/16	Pregão Eletrônico	Filmagem Profissional	72.000,00	T. C. Bríglia – ME

028/2016	28/07/16	Pregão Eletrônico	Cobertura Fotográfica	0,00	Cancelado
029/2016	20/07/16	Pregão Eletrônico	Serviço de Motorista	292.789,12	R & B Produtos e Serviços Ltda – ME
030/2016	26/07/16	Pregão Eletrônico	Diagnóstico da produção e Estudo de Mercado da Avicultura do Estado de RR	74.990,00	Alencar e Freitas & Cia LTDA -EPP
031/2016	27/07/16	Pregão Eletrônico	Diagnóstico da produção e estudo de mercado da cadeia produtiva da fruticultura	47.100,00	Docha & Episteme Projeto e Pesquisa LTDA
032/2016	05/08/16	Pregão Eletrônico	Auditoria com foco em risco	90.000,00	Uhy Moreira – Auditores
033/2016	11/08/16	Pregão Eletrônico	Serviços de cópias	81.400,00	M. L. P. Costa – EPP
034/2016	Sem publicação	Pregão Eletrônico	Aquisição de notebooks	0,00	Cancelado
035/2016	23/08/16	Pregão Eletrônico	Realização de consultorias “in loco”	3.000.000,00	Lote I, II E IV: R\$ 2.650.000,00 Otimiza Consultoria e Capacitação LTDA –EPP - Lote III: R\$ 650.000,00 Exoticamazon Consultoria e Projetos LTDA -EPP
036/2016	29/08/16	Pregão Eletrônico	Mobilização de clientes para atuar nos projetos, programas e atividades das unidades do SEBRAE/RR e para comercialização de soluções	500.000,00	Nectar – Núcleo de Empreendimentos em Ciência, Tecnologia e Artes
037/2016	26/08/16	Pregão Eletrônico	Material de expediente e informática	115.390,50	Lote I: R\$ 16.925,50 José Domingos Mendes – ME - Lote II e III: R\$ 98.465,00 - Eletrisul Comércio e Representações LTDA –EPP Lotes IV e V - Fracassados
038/2016	30/08/16	Pregão Eletrônico	Materiais de higiene e limpeza	32.600,00	José Domingos Mendes - ME
039/2016	08/09/16	Pregão Eletrônico	Cobertura Fotográfica	45.000,00	T. C. Briglia - ME
040/2016	09/09/16	Pregão Eletrônico	Serie RR em números	62.800,00	Alencar e Freitas E Cia LTDA -EPP
041/2016	15/09/16	Pregão Eletrônico	Licenças de Softwares	0,00	Fracassado
042/2016	29/09/16	Pregão Eletrônico	Call Center	213.722,00	Speedmais Soluções LTDA -EPP
043/2016	27/10/16	Pregão Eletrônico	Locação de tendas	100.008,00	Brasil Shows e Eventos LTDA -EPP
044/2016	06/10/16	Pregão Eletrônico	Renovação da garantia dos storages	0,00	Fracassado
045/2016	25/10/16	Pregão Eletrônico	Renovação da garantia dos storages	0,00	Fracassado
046/2016	04/11/16	Pregão Eletrônico	Suporte e manutenção do ambiente de TI	0,00	Deserto
047/2016	18/12/16	Pregão Eletrônico	Prestação de serviços de pesquisa - GEOR	15.799,04	Qualitest Ciência e Tecnologia LTDA -ME
048/2016	17/11/16	Pregão Eletrônico	Suporte e manutenção do ambiente de TI	48.000,00	G4f Soluções Corporativas Ltda
049/2016	13/12/16	Pregão Eletrônico	Arquitetura, engenharia e designer	300.000,00	Cynara de Freitas Santos Possebon – Me
050/2016	20/12/16	Pregão Eletrônico	Equipamentos de vídeo de TI Tv	33.600,00	Cerrado Audiovisual Eireli – Me
001/2016	02/03/16	Pregão Presencial	Fornecimento de água mineral	13.240,00	Derivaldo Ferreira Neves Junior – Me
002/2016	05/04/16	Pregão Presencial	Seguro total de imóvel comercial	21.700,00	Aliança do Brasil Seguros S/A
001/2016	14/06/16	Concorrência	Readequação de layout	0,00	Cancelado
002/2016	05/09/16	Concorrência	Readequação de layout	75.685,79	E. Stein – EPP
			<b>TOTAL</b>	<b>10.010.669,52</b>	

**Fonte:** Unidade de Licitações e Contratos do Sistema SEBRAE