



26 ANOS CONTRIBUINDO PARA O FORTALECIMENTO  
E DESENVOLVIMENTO DOS PEQUENOS NEGÓCIOS

---

# RELATÓRIO DE GESTÃO

2015



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

**SEBRAE TOCANTINS**

Vinculado à PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

**RELATÓRIO DE GESTÃO**

**Exercício 2015**

Palmas - TO / 2016



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

**SEBRAE TOCANTINS**

Vinculado à PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

## **RELATÓRIO DE GESTÃO**

**Exercício 2015**

Relatório de Gestão do exercício de 2015 apresentado aos órgãos de controle interno e externo e à sociedade como prestação de contas anual a que esta Unidade 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 321/2015.

Palmas -TO / 2016

## Sumário

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| 1.          | APRESENTAÇÃO.....   | 15 |
| 2.          | VISÃO GERAL DA UNIDADE .....  | 17 |
| 2.1.        | Finalidade e Competências .....   | 17 |
| 2.2.        | Normas e regulamento de criação, alteração e funcionamento da unidade. ....         | 17 |
| 2.3.        | Ambiente de atuação.....  | 18 |
| 2.4.        | Organograma .....   | 22 |
| 2.4.1.      | Competências e atribuições .....  | 23 |
| 2.4.1.1.    | Diretoria Executiva.....  | 23 |
| 2.4.1.2.    | Diretoria Superintendente.....  | 24 |
| 2.4.1.3.    | Diretoria Técnica .....   | 24 |
| 2.4.1.4.    | Diretoria Administrativo-Financeira .....   | 24 |
| 2.4.1.5.    | Assessorias, Unidades e Núcleos Regionais. ....                                     | 24 |
| 2.4.1.5.1.  | ADS - Assessoria da Diretoria Superintendente.....                                  | 24 |
| 2.4.1.5.2.  | UGE – Unidade de Gestão Estratégica .....   | 25 |
| 2.4.1.5.3.  | UMC – Unidade de Marketing e Comunicação.....                                       | 25 |
| 2.4.1.5.4.  | UGOCC – Unidade de Gestão Orçamentária, Controle e Contabilidade. ....              | 26 |
| 2.4.1.5.5.  | UAUDI – Unidade de Auditoria Interna.....   | 27 |
| 2.4.1.5.6.  | UTIC – Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação .....                      | 27 |
| 2.4.1.5.7.  | UPE – Unidade de Projetos Especiais.....  | 28 |
| 2.4.1.5.8.  | UGA – Unidade e Gestão do Atendimento .....   | 28 |
| 2.4.1.5.9.  | UAC – Unidade de Articulação e Conhecimento .....                                   | 28 |
| 2.4.1.5.10. | UGEX – Unidade de Gestão para Excelência .....                                      | 29 |
| 2.4.1.5.11. | UGP – Unidade de Gestão de Pessoas.....   | 29 |
| 2.4.1.5.12. | UAF – Unidade de Administração e Finanças.....                                      | 30 |
| 2.4.1.5.13. | UASJUR – Unidade de Assessoria Jurídica.....  | 31 |
| 2.5.        | Macroprocessos finalísticos .....   | 31 |
| 3.          | PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHOS ORÇAMENTÁRIO E OPERACIONAL .....          | 34 |
| 3.1.        | Planejamento Organizacional .....   | 35 |
| 3.1.1.      | Descrição sintética dos objetivos do exercício.....                                 | 44 |
| 3.1.2.      | Estágio de implementação do planejamento estratégico.....                           | 51 |
| 3.1.3.      | Vinculação dos planos da unidade com as competências institucionais e outros planos | 53 |
| 3.2.        | Formas e instrumentos de monitoramento da execução e resultados dos planos .....    | 58 |

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| 3.3.      | Desempenho Orçamentário.....  | 59 |
| 3.3.1.    | Execução física e financeira das ações da Lei Orçamentária Anual de<br>responsabilidade da unidade..... | 61 |
| 3.3.2.    | Fatores intervenientes no desempenho orçamentário.....  | 61 |
| 3.3.3.    | Execução descentralizada com transferência de recursos.....   | 62 |
| 3.3.4.    | Informações sobre a realização das receitas.....  | 64 |
| 3.3.5.    | Informações sobre a execução das despesas.....  | 65 |
| 3.4.      | Desempenho Operacional.....   | 66 |
| 3.4.1.    | Informações dos Projetos Internos, Atividades e Suporte Operacional.....                                | 66 |
| 3.4.1.1.  | Projeto de Modernização do Parque de TI.....  | 67 |
| 3.4.1.2.  | Projetos de Gestão de Equipes – Altas Performance.....  | 67 |
| 3.4.1.3.  | Projeto Desenvolvimento de Talentos Internos.....   | 68 |
| 3.4.1.4.  | Projeto Gestão de Clima Organizacional.....   | 69 |
| 3.4.1.5.  | Projeto de Responsabilidade Social.....   | 70 |
| 3.4.1.6.  | Projeto Sebrae de Excelência em Gestão.....   | 71 |
| 3.4.1.7.  | Projeto de Captação de Recursos.....  | 72 |
| 3.4.1.8.  | Projeto de Auditoria com foco em Riscos.....  | 73 |
| 3.4.1.9.  | Projeto de Desenvolvimento de Fornecedores – PDF.....   | 73 |
| 3.4.1.10. | Desenvolvimento de Talentos Externos 2014/2017.....   | 74 |
| 3.4.1.11. | Gestão e Avaliação da Estratégia.....   | 75 |
| 3.4.2.    | Atividades.....   | 76 |
| 3.4.2.1.  | Gestão da Unidade de Tecnologia da Informação – UTIC.....   | 76 |
| 3.4.2.2.  | Gestão da Unidade de Articulação e Conhecimento – UAC.....  | 76 |
| 3.4.2.3.  | Provimento.....   | 77 |
| 3.4.2.4.  | Atividades de Gestão Operacional e suporte operacional da Unidade de Gestão<br>de Pessoas – UGP.....    | 77 |
| 3.4.2.5.  | Gestão da Unidade de Gestão Orçamentária, Controle e Contabilidade –<br>UGOCC.....                      | 78 |
| 3.4.2.6.  | Gestão da Unidade de Projetos Especiais – UPE.....  | 79 |
| 3.4.2.7.  | Gestão da Unidade de Auditoria Interna – UAUDI.....   | 79 |
| 3.4.2.8.  | Gestão da Assessoria da Diretoria Superintendente – ADS.....  | 80 |
| 3.4.2.9.  | Gestão da Unidade de Gestão para Excelência – UGEX.....   | 80 |
| 3.4.2.10. | Gestão da Unidade de Assessoria Jurídica – UASJUR.....  | 80 |
| 3.4.2.11. | Gestão da Unidade de Comunicação e Marketing – UMC.....   | 81 |
| 3.4.2.12. | Gestão da Administração Patrimonial.....  | 82 |

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| 3.4.2.13. | Gestão da Administração Financeira.....   | 82  |
| 3.4.2.14. | Custeio Administrativo.....   | 83  |
| 3.4.2.15. | Suporte UNOP'S .....  | 83  |
| 3.4.3.    | Programas e Projetos de Atendimento .....   | 84  |
| 3.5.      | Apresentação e análise de indicadores de desempenho.....  | 196 |
| 4.        | GOVERNANÇA .....  | 200 |
| 4.1.      | Descrição das Estruturas de Governança.....   | 201 |
| 4.2.      | Informações sobre Dirigentes e Colegiados .....   | 203 |
| 4.3.      | Atuação da Unidade de Auditoria Interna .....   | 204 |
| 4.3.1.    | Limitações e Responsabilidades.....   | 204 |
| 4.3.2.    | Escopo .....  | 205 |
| 4.3.3.    | Atividades Realizadas no Período.....   | 205 |
| 4.3.3.1.  | Gerenciamento do processo de construção da Prestação de Contas e/ou Relatório de Gestão .....                                   | 205 |
| 4.3.3.2.  | Logística às equipes de Auditorias Independentes.....   | 206 |
| 4.3.3.3.  | Auditoria com Foco em Riscos .....  | 206 |
| 4.3.3.4.  | Monitoramento da Implementação dos Planos de Ação (Follow-up) .....   | 207 |
| 4.3.3.5.  | Auditoria com Foco em Compliance.....   | 208 |
| 4.3.3.6.  | Assessoramento às comissões criadas para tratar de temas específicos e complexos  | 209 |
| 4.3.3.7.  | Participar do mapeamento de processos e redesenho de Gestão de Auditoria Interna, projeto executado pela empresa Deloitte. .... | 209 |
| 4.3.3.8.  | Realizar acompanhamento das recomendações geradas pelos Órgãos fiscalizadores no Plano de Providências Permanente.....          | 209 |
| 4.3.3.9.  | Planejamento das Atividades da Auditoria Interna .....  | 209 |
| 4.3.3.10. | Capacitação da equipe de Auditores Internos.....  | 209 |
| 4.4.      | Atividades de correição e apuração de ilícitos administrativos.....   | 210 |
| 4.5.      | Gestão de Riscos e Controles Internos .....   | 211 |
| 4.6.      | Política de remuneração dos administradores e membros de colegiados .....   | 212 |
| 4.7.      | Informações sobre a empresa de Auditoria Independente contratada .....  | 213 |
| 5.        | RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE.....   | 213 |
| 5.1.      | Canais de acesso do cidadão .....   | 215 |
| 5.2.      | Carta de Serviços ao Cidadão .....  | 218 |
| 5.3.      | Aferição do grau de satisfação dos cidadãos-usuários.....   | 219 |
| 5.4.      | Mecanismos de transparência das informações relevantes sobre a atuação da unidade   | 219 |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| 6.       | DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS.....   | 220 |
| 6.1.     | Desempenho financeiro no exercício.....  | 220 |
| 6.2.     | Tratamento contábil da depreciação, da amortização e da exaustão de itens do patrimônio e avaliação e mensuração de ativos e passivos. ....      | 222 |
| 6.3.     | Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade .....   | 222 |
| 6.4.     | Demonstrações contábeis exigidas pela Lei 4.320/64 e notas explicativas .....  | 222 |
| 7.       | ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO .....  | 223 |
| 7.1.     | Gestão de pessoas .....  | 223 |
| 7.1.1.   | Estrutura de pessoal da unidade .....  | 223 |
| 7.1.2.   | Demonstrativo das despesas com pessoal .....   | 227 |
| 7.1.3.   | Gestão de riscos relacionados ao pessoal.....  | 230 |
| 7.2.     | Gestão do patrimônio e infraestrutura .....  | 230 |
| 7.2.1.   | Gestão do patrimônio imobiliário da União.....   | 231 |
| 7.2.2.   | Informações sobre imóveis locados de terceiros.....  | 232 |
| 7.3.     | Gestão da Tecnologia da Informação .....   | 234 |
| 7.3.1.   | Principais Sistemas Tecnológicos .....   | 234 |
| 7.3.2.   | Informações sobre o Planejamento Estratégico de Tecnologia da informação (PETI) e sobre o Plano Diretor da Tecnologia da Informação (PDTI). .... | 235 |
| 7.3.2.1. | Comitê Gestor de TI.....   | 235 |
| 7.3.2.2. | Plano de Capacitação de TI .....   | 235 |
| 7.3.2.3. | Força de Trabalho da Unidade de Tecnologia da Informação .....   | 236 |
| 7.3.2.4. | Processos de Gerenciamento de Serviços de Tecnologia da Informação.....  | 236 |
| 7.3.2.5. | Projetos Desenvolvidos no Período.....   | 240 |
| 7.3.2.6. | Medidas para mitigar eventual dependência aos Terceirizados .....  | 241 |
| 7.4.     | Gestão Ambiental e Sustentabilidade .....  | 241 |
| 7.4.1.   | Adoção de critérios de Sustentabilidade Ambiental na Aquisição de Bens e na Contratação de Serviços ou Obras.....                                | 242 |
| 8.       | CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE.....  | 246 |
| 8.1.     | Tratamento de determinações e recomendações do TCU.....  | 246 |
| 8.2.     | Tratamento de Recomendações do Órgão de Controle Interno .....   | 247 |
| 8.3.     | Medidas administrativas para apuração de responsabilidade por dano ao Erário ...   | 248 |
| 8.4.     | Demonstração da conformidade do cronograma de pagamentos de obrigações com o disposto no art. 5º da Lei 8.666/1993 .....                         | 248 |
| 9.       | ANEXOS E APÊNDICES .....   | 249 |

|   |     |
|---|-----|
| Gráfico 1 - Projeção dos Pequenos Negócios - Tocantins.....                             | 20  |
| Gráfico 2 - Temas abordados em 2015.....  | 69  |
| Gráfico 3 - PIB Tocantins / Fonte: Seplan/Conta trimestral IBGE .....                   | 112 |
| Gráfico 4 - PIB setoriais da indústria tocaninense, 2002-2011.....                      | 124 |
| Gráfico 5 - Taxa anual do PIB industrial, 2003-2011. ....                               | 124 |
| Gráfico 6 - Principais obstáculos ao desenvolvimento da indústria.....                  | 125 |
| Gráfico 7 - Distribuição das indústrias tocaninenses por porte.....                     | 126 |
| Gráfico 8 - PIB Tocantins.....  | 136 |
| Gráfico 9 - Evolução dos pequenos negócios no Tocantins até novembro de 2015 .....      | 153 |
| Gráfico 10 - Participação dos pequenos negócios .....                                   | 153 |
| Gráfico 11 - Resultados comparativos T0 e T1 .....                                      | 176 |
| Gráfico 12- Atualização dos planos quantitativos por status após follow-up .....        | 208 |
| Gráfico 13 - Atualização dos planos por status .....                                    | 208 |
| Gráfico 14- Pesquisa de Imagem da Sociedade.....  | 215 |
| Gráfico 15 - Comparativo do volume total de ocorrência da Ouvidoria (2014 x 2015) ..... | 217 |
| Gráfico 16 - Natureza das ocorrências da Ouvidoria 2015 .....                           | 217 |
| Gráfico 17 - Tempo de resposta ao manifestante 2015. ....                               | 217 |
| Gráfico 18 - Forma de encaminhamento das ocorrências da Ouvidoria 2015 .....            | 218 |
| Gráfico 19 - Classificação das ocorrências da Ouvidoria 2015.....                       | 218 |

## **Quadros**

|  |     |
|--|-----|
| Quadro 1 - Estrutura Organizacional.....   | 23  |
| Quadro 2 - Descrição dos Objetivos Estratégicos do Mapa – Sebrae Tocantins .....             | 45  |
| Quadro 3 - Cronograma de revisão e análise do Planejamento SEBRAE/TO .....                   | 53  |
| Quadro 4 - Quantitativo de ofertas de capacitações em 2015 .....                             | 68  |
| Quadro 5 - Subsídios de Educação .....   | 69  |
| Quadro 6 - Detalhamento das ações do projeto Gestão do Clima Organizacional.....             | 70  |
| Quadro 7 - Agronegócio .....   | 99  |
| Quadro 8 - Comércio .....  | 111 |
| Quadro 9 - Indústria.....  | 123 |
| Quadro 10 - Serviços .....   | 136 |
| Quadro 11 - Territorial .....  | 151 |
| Quadro 12 - Aplicativo eusomei.....  | 177 |
| Quadro 13 - Projeto Desenvolvimento de novos produtos e serviços do SEBRAE Tocantins .....   | 181 |
| Quadro 14 - Projeto Estruturante de cosméticos da base florestal da Amazônia.....            | 182 |
| Quadro 15 - Projeto Pirarucu da Amazônia II.....   | 185 |
| Quadro 16 - Projeto Apoio a Implantação da REDESIM no Estado do Tocantins.....               | 189 |
| Quadro 17 - Projeto Compras Governamentais II Etapa.....                                     | 191 |
| Quadro 18 - Projeto SEBRAE/TO – Implementação da Lei Geral nos municípios do Tocantins ..... | 194 |
| Quadro 19 - Forma de Tratamento das manifestações dos clientes .....                         | 216 |
| Quadro 20- Treinamentos da equipe de TI.....   | 236 |
| Quadro 21 - Quantidade de pessoal da área de TI.....   | 236 |

|   |     |
|---|-----|
| Quadro 22- Análise de Impacto.....  | 238 |
| Quadro 23 - Análise de Urgência .....   | 238 |
| Quadro 24- Matriz de Priorização .....  | 239 |
| Quadro 25 - Quantidade de capacitações realizadas pelos colaboradores em Gestão Ambiental ..... | 243 |
| Quadro 26 - Quantitativo e destinação dos resíduos em 2015. ....                                | 243 |
| Quadro 27- Deliberações do TCU Atendidas.....   | 246 |
| Quadro 28 - Deliberações do TCU pendentes de Atendimento .....                                  | 247 |
| Quadro 29 - Recomendações da CGU atendidas.....   | 247 |
| Quadro 30 - Recomendações da CGU pendentes de atendimento .....                                 | 247 |

## **Tabelas**

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 1- Processos de Negócios/Finalísticos do SEBRAE/TO .....  | 34  |
| Tabela 2- Matriz SWOT .....  | 38  |
| Tabela 3 - Matriz Setor-Território .....   | 39  |
| Tabela 4 - Projetos e Atividades.....  | 42  |
| Tabela 5 - Programas Nacionais.....  | 43  |
| Tabela 6 - Aplicação de Recurso por estratégia de atuação (Objetivos do Sistema, Objetivos Locais e Prioridades Locais)..... | 47  |
| Tabela 7 - Monitoramento dos indicadores do mapa estratégico .....   | 49  |
| Tabela 8 - Indicadores Institucionais.....   | 49  |
| Tabela 9 - Vinculação Objetivo Estratégico x projetos.....   | 57  |
| Tabela 10 - Balanço Orçamentário .....   | 60  |
| Tabela 11 - Arrecadação - Previsão X Execução .....  | 61  |
| Tabela 12 - Convênios Firmados.....  | 63  |
| Tabela 13 - Transferências realizadas em 2015.....   | 63  |
| Tabela 14 - Prestação de Contas de Convênio .....  | 64  |
| Tabela 15 - Realização das Receitas.....   | 64  |
| Tabela 16 - Execução das Despesas .....  | 65  |
| Tabela 17 - Relação de projetos internos e Atividades Operacionais .....   | 67  |
| Tabela 18 - Atividades de Suporte Operacional (Realizado x Previsto).....  | 84  |
| Tabela 19 - Destaque de empresas atendidas pelo SEBRAETEC.....   | 89  |
| Tabela 20 - Resultados Alcançados com o JEPP .....   | 90  |
| Tabela 21 - Resultados Alcançados – Despertar .....  | 90  |
| Tabela 22 - Resultados alcançados – Crescendo e Empreendendo .....   | 91  |
| Tabela 23 - Resultados alcançados – Disciplina de Empreendedorismo .....   | 92  |
| Tabela 24 - Resultados alcançados – Disciplina de Empreendedorismo .....   | 92  |
| Tabela 25 - Demonstrativo das ações do programa negócio a negócio.....   | 95  |
| Tabela 26 - Indicadores e parâmetros Utilizados: Orçamento Previsto X Realizado e Variação .....                             | 102 |
| Tabela 27 - Exposições agropecuárias.....  | 106 |
| Tabela 28 - Indicadores e parâmetros Utilizados: Orçamento Previsto X Realizado e Variação .....                             | 113 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 29 - Resultados alcançados com o projeto de atendimento setorial comércio médio norte.....              | 114 |
| Tabela 30 - Resultados alcançados com o Projeto Atendimento Setorial Comercio Sul.....                         | 115 |
| Tabela 31 - Resultados alcançados com o projeto de Atendimento Setorial Comércio-Palmas Centro. ....           | 117 |
| Tabela 32 - Resultados alcançados com o projeto Jogos Mundiais Indígenas e Negócios do Tocantins .....         | 118 |
| Tabela 33 - Resultados alcançados com o projeto Mulheres Produtivas e Empreendedora do Tocantins. ....         | 120 |
| Tabela 34 - Resultados alcançados com o projeto Expoart 2014.....  | 122 |
| Tabela 35 - Indicadores e parâmetros Utilizados: Orçamento Previsto X Realizado e Variação .....               | 127 |
| Tabela 36 - Resultados alcançados com o projeto Atendimento Setorial Indústria Sul.....                        | 130 |
| Tabela 37 - Resultados alcançados com o projeto Atendimento Setorial Indústria Centro ...                      | 134 |
| Tabela 38 - Posição de segmentos por município do Tocantins.....   | 139 |
| Tabela 39 - Indicadores e parâmetros Utilizados: Orçamento Previsto X Realizado e Variação .....               | 140 |
| Tabela 40 - Resultados alcançados com o projeto Atendimento Setorial Serviços Norte. ....                      | 141 |
| Tabela 41 - Resultados alcançados com o projeto de Atendimento Setorial Serviços Médio Norte. ....             | 142 |
| Tabela 42 - Resultados alcançados com o projeto de Atendimento Setorial Serviços Palmas .....                  | 143 |
| Tabela 43 - Resultados alcançados com o projeto de Atendimento Setorial Serviços Sul ....                      | 144 |
| Tabela 44 - Resultados alcançados com o projeto Negócios da Beleza e bem estar de Araguatins e Araguaína ..... | 145 |
| Tabela 45 - Resultados alcançados com o projeto Reparadores Automotivos Sul .....                              | 146 |
| Tabela 46 - Resultados alcançados com o projeto Negócios Digitais para Startup .....                           | 147 |
| Tabela 47 - Resultados alcançados com o projeto Turismo e Produção associada região Sul .....                  | 148 |
| Tabela 48 - Resultados alcançados com o projeto Estruturação do Polo Turístico de Taquaruçu .....              | 150 |
| Tabela 49 - Evolução dos pequenos negócios no Brasil de 2009 a 2015.....                                       | 152 |
| Tabela 50 - Evolução dos pequenos negócios no Brasil de 2009 a 2015.....                                       | 152 |
| Tabela 51 - Evolução dos pequenos negócios no Tocantins na Região Norte de 2013 a 2015 .....                   | 152 |
| Tabela 52 - Carteira de Projetos de Atendimento Territorial .....  | 155 |
| Tabela 53 - Indicadores e parâmetros utilizados: Previsto X Realizado e Variação.....                          | 160 |
| Tabela 54 - Indicadores e parâmetros utilizados: Previsto X Realizado e Variação.....                          | 161 |
| Tabela 55 - Indicadores e parâmetros utilizados: Previsto X Realizado e Variação.....                          | 163 |
| Tabela 56 - Indicadores e parâmetros utilizados: Previsto X Realizado e Variação.....                          | 164 |
| Tabela 57 - Indicadores e parâmetros utilizados: Previsto X Realizado e Variação.....                          | 166 |
| Tabela 58 - Indicadores e parâmetros utilizados: Previsto X Realizado e Variação.....                          | 167 |
| Tabela 59 - Indicadores e parâmetros utilizados: Previsto X Realizado e Variação.....                          | 169 |
| Tabela 60 - Indicadores e parâmetros utilizados: Previsto X Realizado e Variação.....                          | 170 |
| Tabela 61 - Caso de sucesso do atendimento aos pequenos negócios de Araguaína .....                            | 171 |
| Tabela 62 - Indicadores e parâmetros utilizados: Previsto X Realizado e Variação.....                          | 172 |



|  |     |
|--|-----|
| Tabela 63 - Indicadores e parâmetros utilizados: Previsto X Realizado e Variação.....                    | 174 |
| Tabela 64 - números de atendimentos, realizações e participantes nos eventos. ....                       | 175 |
| Tabela 65 - Indicadores e parâmetros utilizados: Previsto X Realizado e Variação.....                    | 178 |
| Tabela 66 - Número de orientação técnica e informação .....  | 178 |
| Tabela 67 - empresas atendidas por porte .....   | 179 |
| Tabela 68 - Indicadores e parâmetros utilizados: Previsto X Realizado e Variação.....                    | 179 |
| Tabela 69 - Projeto de desenvolvimento de produtos e serviços.....                                       | 180 |
| Tabela 70 - Projetos de Articulação Institucional .....  | 189 |
| Tabela 71 - Resultados finalísticos do Projeto Compras Governamentais II Etapa.....                      | 192 |
| Tabela 72 - Resultados finalísticos do Projeto Compras Governamentais II Etapa.....                      | 193 |
| Tabela 73 - Limites Orçamentários .....  | 196 |
| Tabela 74 - Indicadores de desempenho que estarão vinculados a metas Mobilizadoras no PPA 2015–2018..... | 198 |
| Tabela 75 - Resultados das Metas Mobilizadoras / Fonte: SME.....   | 198 |
| Tabela 76 - Metas de Atendimento /Fonte: SME.....  | 199 |
| Tabela 77- Total de horas em Capacitações da Equipe de Auditoria.....                                    | 210 |
| Tabela 78 - Remuneração da Diretoria Executiva.....  | 212 |
| Tabela 79 - Evolução de voluntários no SEBRAE/TO .....   | 214 |
| Tabela 80- Estrutura Financeira do Ativo .....   | 220 |
| Tabela 81 - Estrutura Financeira do Passivo .....  | 221 |
| Tabela 82 - Estrutura Financeira dos Índices .....   | 221 |
| Tabela 83 - Estrutura da D.R.E.....  | 221 |
| Tabela 84 - Custos e Despesas Operacionalização.....   | 222 |
| Tabela 85 - Quantitativo de funcionários .....   | 223 |
| Tabela 86 - Quantitativo de funcionários por cargos .....  | 224 |
| Tabela 87 - Quantitativo de Funcionários .....   | 224 |
| Tabela 88 - Quantitativo de Funcionários Por Perfil de Escolaridade .....                                | 224 |
| Tabela 89 - Quantitativo de Funcionários Por Perfil de Idade .....                                       | 224 |
| Tabela 90 - Despesas com pessoal .....   | 227 |
| Tabela 91 - Quantidade de estagiários.....   | 227 |
| Tabela 92 - Contratos de prestação de serviços de limpeza e higiene e vigilância ostensiva               | 228 |
| Tabela 93 - Contratos de Prestação de Serviços com Locação de Mão de Obra .....                          | 229 |
| Tabela 94 - Status dos Planos de ação de Recursos Humanos .....  | 230 |
| Tabela 95 - Frota de Veículos Própria.....   | 231 |
| Tabela 96 - Imóveis Próprios do Sebrae.....  | 231 |
| Tabela 97 - Imóveis locados de terceiros .....   | 233 |
| Tabela 98 - Principais Sistemas Tecnológicos .....   | 234 |
| Tabela 99- Projetos Desenvolvidos no Período.....  | 241 |
| Tabela 100 - Prática para a promoção do uso sustentável dos recursos .....                               | 244 |

## **Figuras**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 - Atuação SEBRAE – Tocantins .....                             | 21 |
| Figura 2 - Organograma do Sebrae/TO .....                               | 22 |
| Figura 3- Etapas do projeto de Modelagem e redesenho de processos ..... | 31 |

|  |     |
|--|-----|
| Figura 4 - Cadeia de valor do Sebrae/TO .....  | 32  |
| Figura 5- Ciclo do planejamento estratégico do Sebrae Tocantins .....                              | 34  |
| Figura 6 - Etapas do Planejamento Estratégico SEBRAE/TO .....                                      | 35  |
| Figura 7 - Mapa Estratégico Sebrae Tocantins.....  | 44  |
| Figura 8 - Cronograma Macro do PPA.....  | 51  |
| Figura 9 - O Público do SEBRAE .....   | 54  |
| Figura 10 - Cronograma de atividades .....   | 72  |
| Figura 11 - Encontro de credenciados com a Diretoria Executiva.....                                | 74  |
| Figura 12 - Participação em multiplicação na UC/ Nacional .....                                    | 74  |
| Figura 13 - Repasses de Metodologias no Tocantins .....  | 75  |
| Figura 14 - atendimentos .....   | 75  |
| Figura 15 - Visitas aos Núcleos.....   | 75  |
| Figura 16 - Seminário de Planejamento .....  | 75  |
| Figura 17 - Workshop de Planejamento Estratégico .....   | 76  |
| Figura 18 - Resultados alcançados – Programa ALI.....  | 85  |
| Figura 19 - Encontro com agentes e empresas em Gurupi/TO.....                                      | 86  |
| Figura 20 - Seminários: inovação ou Morte .....  | 86  |
| Figura 21 - Casos de sucesso de empresas atendidas pelo programa ALI .....                         | 87  |
| Figura 22 - Resultados alcançados – Programa SEBRAETEC.....  | 88  |
| Figura 23 - Seminário de Inovação e Tecnologia de abertura da SNCT.....                            | 88  |
| Figura 24 - Encontro Técnico no Jalapão de Diagnóstico de IG.....                                  | 88  |
| Figura 25 - Feira do JEPP em Araguaína .....   | 90  |
| Figura 26 - Ensino médio despertar.....  | 91  |
| Figura 27 - Ensino médio: Crescendo e empreendendo.....  | 91  |
| Figura 28 - Ensino superior – Disciplina de empreendedorismo. ....                                 | 92  |
| Figura 29 - Ensino Superior: Desafio Universitário Empreendedor .....                              | 92  |
| Figura 30 - 1º Encontro Empresarial de Contadores - Tema: Liderança e Ética.....                   | 94  |
| Figura 31 - Encontro Empresarial nas Dunas Vermelha do Jalapão – Tema: Liderança.....              | 94  |
| Figura 32 - Responsabilidade Social Empresarial.....   | 94  |
| Figura 33 - Casos de sucesso do programa negócio a negócio .....                                   | 97  |
| Figura 34 - Matopiba .....   | 99  |
| Figura 35 - Agricultura Familiar .....   | 102 |
| Figura 36 - Inovação Tecnológica .....   | 102 |
| Figura 37 - 1ª Tecnópolis.....   | 103 |
| Figura 38 - Caso de sucesso: Fábrica de farinha 5 estrelas .....                                   | 104 |
| Figura 39 - Dia-de-campo nas Unidades de Referências .....   | 104 |
| Figura 40 - Fazenda água limpa - produção de hortaliças e frangos melhorados .....                 | 104 |
| Figura 41 - Feira de Tecnologia e Negócios para a Agricultura Familiar de Natividade e Região..... | 105 |
| Figura 42 - Resultados alcançados - Projeto Atendimento Setorial Agronegócios – Tocantins .....    | 105 |
| Figura 43 - Exposições agropecuárias .....   | 106 |
| Figura 44 - Sebrae na Agrotins.....  | 107 |
| Figura 45 - Seminário Estadual de Ovinocaprinocultura em Barrolândia.....                          | 107 |
| Figura 46 - Movimento Compre do Pequeno Negócio.....   | 107 |
| Figura 47 - IV Encontro Estadual de Florestas Plantadas em Araguaína.....                          | 108 |

|  |     |
|--|-----|
| Figura 48 - Missão técnica da Seringueira em Barretos.....   | 108 |
| Figura 49 - Dados do projeto pecuária de leite.....  | 109 |
| Figura 50 - Resultados Alcançados com o projeto pecuária de leite.....                                   | 110 |
| Figura 51 - Caso de Sucesso: Casal de produtores de leite duplica renda com apoio do Sebrae.<br>.....    | 110 |
| Figura 52 - Oficinas SEI – Presidente Kennedy, Colmeia.....  | 114 |
| Figura 53 - Seminário de Inovação.....   | 114 |
| Figura 54 - Caso de sucesso: Empresa Autêntica Modas.....  | 116 |
| Figura 55 - Treinamento Dalle Carnegie.....  | 117 |
| Figura 56 - Curso Gestão da Inovação.....  | 117 |
| Figura 57 - Pesquisa de Satisfação.....  | 118 |
| Figura 58 - Consultorias de Design, Rodadas de Negócios promoção cultural e 166.980<br>visitantes.....   | 119 |
| Figura 59 - Resultados alcançados com o projeto Mulheres Produtivas e Empreendedora do<br>Tocantins..... | 120 |
| Figura 60 - Comunidades indígenas.....   | 121 |
| Figura 61 - Seminário Estadual do Artesanato.....  | 122 |
| Figura 62 - Coleção NOVARE.....  | 122 |
| Figura 63 - Lançamento da coleção Xambiart.....  | 123 |
| Figura 64 - Resultados alcançados com o projeto Atendimento Setorial Indústria Sul.....                  | 131 |
| Figura 65 - Resultados alcançados com o projeto Atendimento Setorial Indústria Centro....                | 134 |
| Figura 66 - Consultoria Brasil Price.....  | 141 |
| Figura 67 - Festival Gastronômico- Chambari Show.....  | 141 |
| Figura 68 - Oficinas de Maquiagem – Guaraí e Colinas.....  | 142 |
| Figura 69 - Atendimento Praia - NRMN.....  | 142 |
| Figura 70 - Missão Empresarial Conescap.....   | 144 |
| Figura 71 - Encontros empresariais no Jalapão.....   | 144 |
| Figura 72 - Missão Empresarial Conescap.....   | 144 |
| Figura 73 - Curso Hairsize.....  | 144 |
| Figura 74 - Missão - Beauty Fair e Curso Hairsize.....   | 145 |
| Figura 75 - Missão Empresarial Automec.....  | 146 |
| Figura 76 - Avaliação Veicular Gratuita.....   | 146 |
| Figura 77 - Missão Técnica San Pedro Valley.....   | 148 |
| Figura 78 - Startup Weekend Palmas.....  | 148 |
| Figura 79 - FANTOUR.....   | 149 |
| Figura 80 - Missão Empresarial Pirenópolis.....  | 149 |
| Figura 81 - Artesãs da Coleção Tadivez.....  | 150 |
| Figura 82 - Capacitação Do Trade Turístico De Palmas.....  | 150 |
| Figura 83 - Caso de sucesso: Empresa BRASIL PRICE.....   | 151 |
| Figura 84 - Prêmio do Concurso Melhor Feira.....   | 156 |
| Figura 85 - Missão internacional a Feira IMEX.....   | 156 |
| Figura 86 - Feira do Empreendedor do DF.....   | 157 |
| Figura 87 - Feira do Empreendedor do Mato Grosso.....  | 157 |
| Figura 88 - Feira do Empreendedor do RJ.....   | 157 |
| Figura 89 - Feira do Empreendedor do MA.....   | 157 |
| Figura 90 - Feira do Empreendedor de Alagoas.....  | 157 |

|   |     |
|---|-----|
| Figura 91 - Book de patrocínio para captação de recursos.....                           | 158 |
| Figura 92 - Oficinas de planejamento da Feira do Empreendedor de 2016.....              | 158 |
| Figura 93 - cursos aos colaboradores do grupo Auto Bicletão.....                        | 158 |
| Figura 94 - Atendimentos em Colinas.....  | 159 |
| Figura 95 - Movimento compre do pequeno negócio.....                                    | 159 |
| Figura 96 - Seminário de Inovação e Movimento compre do pequeno negócio.....            | 160 |
| Figura 97 - Atendimento aos pequenos negócios de Porto Nacional e região.....           | 162 |
| Figura 98 - Atendimento aos pequenos negócios do Vale do Araguaia.....                  | 163 |
| Figura 99 - Atendimento Territorial Paraíso do Tocantins.....                           | 165 |
| Figura 100 - Atendimento Territorial Palmas.....  | 166 |
| Figura 101 - Atendimento aos pequenos negócios de Taquaralto e Região.....              | 168 |
| Figura 102 - Atendimento Territorial Sul.....   | 169 |
| Figura 103 - Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguaína.....                        | 170 |
| Figura 104 - Programa Seja Melhor.....  | 171 |
| Figura 105 - Encontro Empresarial em Mateiros.....                                      | 172 |
| Figura 106 - Movimento Compre do pequeno.....   | 173 |
| Figura 107 - 1ª Feira de Tecnologia Comércio e Serviço de Augustinópolis.....           | 173 |
| Figura 108 - Entrega do Prêmio – ciclo 2015.....  | 174 |
| Figura 109 - Movimento compre do pequeno.....   | 176 |
| Figura 110 - 2º Encontro da Central de Relacionamento.....                              | 179 |
| Figura 111 - Realização do II Seminário de Cosméticos de Base Florestal da Amazônia.... | 183 |
| Figura 112 - Participação no Green Rio.....   | 183 |
| Figura 113 - III Seminário de Cosméticos de Base Florestal da Amazônia em Belém.....    | 184 |
| Figura 114 - IV Seminário de Cosméticos de Base Florestal da Amazônia em Manaus.....    | 184 |
| Figura 115 - Reunião de lideranças de quebradeiras de coco.....                         | 185 |
| Figura 116 - Projeto Pirarucu da Amazônia II.....                                       | 186 |
| Figura 117 - Pesquisas realizadas em 2015.....  | 187 |
| Figura 118 - Pesquisas realizadas em 2015.....  | 188 |
| Figura 119 - Encontro corpo de bombeiros.....   | 191 |
| Figura 120 - Treinamento integrar em Miranorte.....                                     | 191 |
| Figura 121 - Criação da frente parlamentar da MPE.....                                  | 191 |
| Figura 122 - Seminário de compras governamentais.....                                   | 194 |
| Figura 123 - Agenda cidadã.....   | 194 |
| Figura 124 - Curso AD básico.....   | 195 |
| Figura 125 - Cadeia de impacto da atuação do Sebrae.....                                | 197 |
| Figura 126 - Alta Governança do Sebrae/TO.....  | 200 |
| Figura 127 - As três linhas de defesas de uma instituição.....                          | 211 |
| Figura 128 - Linha do Tempo – Responsabilidade Social do Sebrae/TO.....                 | 215 |
| Figura 129- Matriz de criticidade dos processos.....                                    | 230 |
| Figura 130- Estratégia de Responsabilidade Social do Sebrae/TO.....                     | 242 |

## 1. APRESENTAÇÃO

O presente Relatório de prestação de contas tem a finalidade de comunicar para alta governança e as demais partes interessadas, como os recursos foram captados e aplicados na consecução das ações contempladas no Programa de Trabalho no exercício de 2015, como também, os resultados obtidos decorrentes as boas práticas de gestão, tornando-os transparentes para a sociedade em geral. Tem como objetivo principal obter a aprovação do CDE – Conselho Deliberativo Estadual e na sequência ser submetido à apreciação dos órgãos de controle incumbidos de realizarem as averiguações quanto à veracidade e consistência das peças que o compõem e em última instância ser submetido a corte de ministros do TCU, que tem a competência para fazer o julgamento que o processo requerer. O processo está organizado em 09 (nove) grandes itens, contemplando desde os aspectos institucionais, passando pelo planejamento, chegando à conformidade da gestão e demandas de órgão de controle, conforme demonstrado abaixo:

- 1. Apresentação:** *compreende a parte do relatório que expressa informações consideradas relevantes do relatório de gestão, dando-lhe uma visão global de forma sucinta e objetiva do conteúdo que compõe o relatório, além de destacar as realizações da gestão no exercício de 2015.*
- 2. Visão geral da unidade:** *esta seção contempla os elementos identificadores do Sebrae Tocantins e também algumas informações para melhor caracterizar a unidade, tais como sua estruturação, contexto de atuação, principais macroprocessos, competências, entre outras.*
- 3. Planejamento organizacional e desempenho orçamentário e operacional:** *esta seção está estruturada em três grandes eixos: planejamento organizacional, resultados da execução orçamentária, resultados operacionais. No eixo de planejamento organizacional podemos destacar: o Direcionamento Estratégico e o mapa estratégico comunicando a Missão, Visão, Posicionamento Estratégico e os Valores da organização. O eixo de resultados da execução orçamentária contemplam comentários sobre as principais fontes de recursos e correspondentes aplicações. No eixo resultados operacionais trás o desempenho financeiro e físico.*
- 4. Governança:** *Esta seção deve demonstrar a estrutura de governança da unidade, explicitando as atividades realizadas pelas unidades que a compõem, os mecanismos e controles internos adotados para assegurar a conformidade da gestão e garantir o alcance dos objetivos planejados, as atividades de correção, bem como a forma de remuneração dos membros de diretoria e de colegiados.*
- 5. Relacionamento com a Sociedade:** *Essa seção demonstra a existência de estruturas que garantam canal de comunicação com o cidadão para fins de solicitações, reclamações, denúncias e sugestões, bem como de mecanismos ou procedimentos que permitam verificar a percepção da sociedade sobre os serviços prestados pelo Sebrae Tocantins e as medidas para garantir a acessibilidade.*
- 6. Desempenho Financeiro e Informações Contábeis:** *Essa seção visa demonstrar o desempenho financeiro e as informações sobre as demonstrações contábeis e financeiras elaboradas pelas UPC.*
- 7. Áreas Especiais da Gestão:** *Esta seção contempla informações sobre gestão de pessoal, infraestrutura patrimonial, tecnologia da informação, critérios de*

sustentabilidade ambiental, além dos fundos e programas geridos pela UPC, conforme Portaria editada pelo Presidente do TCU para o exercício de referência da conta.

8. **Conformidade da Gestão e demandas dos Órgãos de Controle:** *Conformidade da gestão e demandas de órgão de controle: A seção tem por objetivo proporcionar ao leitor do relatório melhor compreensão sobre atendimento a demandas específicas oriundas de legislação específica e dos órgãos de controle.*
9. **Anexos e Apêndices:** *Constam as peças contábeis (demonstrações, notas explicativas e alerta de controle com a opinião dos auditores independentes).*

O Sebrae/TO destaca-se no cenário de apoio aos pequenos negócios do Estado do Tocantins com ações com paridade a sua missão de promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional, no ano de 2015 podemos destacar algumas das principais ações, foram:

- **Exposições Agropecuárias do Tocantins**

Apoio à realização de 38 Exposições Agropecuárias em diversos municípios, com a realização de 144 cursos, 542 palestras, 134 oficinas, dias de campo, 313 caravanas de produtores, clínicas tecnológicas, 80 rodadas de negócio e atendimentos personalizados a produtores rurais.

- **Semana do Microempreendedor Individual**

A 7ª Semana do Microempreendedor Individual foi realizada simultaneamente nos 139 municípios, com o objetivo oferecer aos Microempreendedores Individuais (MEIs) capacitações, oportunidades para sustentabilidade, desenvolvimento e crescimento de seus negócios, por meio de atendimento individual e orientações sobre gestão, sobre registro, baixa e declaração.

- **Educação Empreendedora**

O Sebrae Tocantins atuou com as seguintes soluções de Educação Empreendedora voltados para os Potenciais Empreendedores: Ensino Fundamental: Jovens Empreendedores Primeiros Passos – JEPP; Ensino Médio: Crescendo e Empreendendo/ Despertar; Ensino Superior: Disciplina de Empreendedorismo/ Desafio Universitário Empreendedor.

- **Movimento Compre do Pequeno**

Movimento com o propósito de conscientizar a sociedade consumidora sobre a importância dos pequenos negócios e reforçar o conceito de que comprar dos pequenos é um ato de cidadania que ajuda a construir um país melhor, com ganhos para toda a comunidade. A estratégia contemplou o envolvimento dos diversos atores que têm interface com classe empresarial. Ao todo foram realizados: 20.434 atendimentos de agosto a outubro, 4.488 eventos e 5.033 empresas atendidas.

- **Lançamento do Aplicativo EuSouMei**

O eusomei foi uma iniciativa do Sebrae/TO com o intuito de auxiliar o microempreendedor individual cadastrados no Tocantins na divulgação dos seus negócios. Trata-se de um site e aplicativo onde os MEIs são cadastrados e localizados com base nas suas atividades, localização geográfica, CNPJ etc. O eusomei foi lançado em Palmas por ocasião da Fenepalmas, no dia 21 de agosto, no Encontro 1000 MEI, desde o seu lançamento foram realizados: 560 Downloads do Aplicativo e 2197 Acesso Site.

- **Feira Mundial do Artesanato Indígena**

Com o objetivo fomentar a cultura, turismo e a economia criativa no Estado do Tocantins, o Sebrae realizou nos Jogos Mundiais Indígenas, a Feira de Artesanato Mundial Indígena, onde possibilitou a ampliação e acesso a novos mercados batendo recorde de público com 166.980 mil visitas e gerando uma expectativa de negócios na ordem de R\$ 103.341,00 através da rodada de negócios e R\$ 568.926,00 na comercialização no Varejo nos oito dias de feira.

Dentre tantos outros projetos e ações que serão identificados e evidenciados suas metas e resultados no conjunto desse relatório.

## **2. VISÃO GERAL DA UNIDADE**

### **2.1. Finalidade e Competências**

O Sebrae foi criado em 1972, com o nome de CEBRAE e a sua história é marcada por momentos de crise e adaptação que o tornou uma instituição reconhecida pela sociedade. No entanto, o foco na qualificação gerencial sempre esteve presente. Ao longo dos anos a instituição seguiu desempenhando seu papel com a criação de programas específicos de tecnologia, crédito, mercado e gerenciamento para as pequenas e médias empresas com respectiva formação de consultores sensíveis ao segmento. O final da década de 80 foi autorizado à desvinculação do CEBRAE do poder público, transformando-o em serviço social autônomo (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). Com essa configuração, oficializou-se a atuação junto às microempresas e a reformulação e ampliação do portfólio de produtos.

Dessa forma, as soluções em produtos e serviços oferecidos pelo Sebrae, com vistas ao cumprimento de sua missão que é “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional” foram elaborados para auxiliar o empreendedor na sua tomada de decisão diária, tais como: cursos, consultorias, oficinas, palestras e seminários. As soluções estão distribuídas em projetos de atendimento, que por sua vez, estão organizados para atender as demandas do público-alvo da Instituição: Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, Microempreendedor Individual, Produtor rural, com registro próprio nos órgãos reguladores estaduais e/ou municipais, Potencial empresário, pessoa física com ou sem atividade econômica e Potencial Empreendedor, indivíduo que não tem negócio próprio e não está envolvido na estruturação de um negócio e no qual o Sebrae busca fomentar o empreendedorismo e desenvolver suas capacidades empreendedoras.

Para cada tipo de público o Sebrae oferta produtos ou serviços conforme a necessidade e o perfil, por meio de seus projetos de atendimento, que podem ter duas formas de abordagem: setorial e territorial.

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

A partir de 2013 os principais padrões de trabalho passaram a ser estabelecidos e implementados de acordo com o processo de *Estruturação de Padrão de Trabalho*, regulamentado por meio da Resolução 006/2013 e tem por objetivo estabelecer procedimentos para aprovação de um novo e/ou revisão de padrões de trabalho, aqui entendidos como manuais de orientação para o trabalho, instruções normativas e descritivos de processos, a fim

de garantir que os padrões atendam aos princípios de legalidade, estejam coerentes com os requisitos do MEG e norteiem a atuação dos colaboradores na realização de suas atividades. Com o trabalho de revisão da cadeia de valor em 2015, os padrões de trabalho passaram a ser estabelecidos e revisados, por meio da metodologia de documentação e controle dos processos da Cadeia de Valor do SEBRAE-TO, que está embasada na construção de:

- Manual de Processos: Documento que registra, entre outros, o funcionamento de todo processo, seus principais requisitos de performance, políticas de funcionamento, atendimento a partes interessadas Fluxograma dos processos: Documento que registra as atividades necessárias para construção dos produtos (saídas/entregas) do processo:
- Dicionário de Indicadores: Documento que detalha os indicadores de performance que devem ser monitorados para acompanhar o andamento do processo.
- Plano de ação: Documento que detalha as ações que precisarão ser implementadas para aprimoramento do processo.
- Instrução Normativa (quando aplicável): Documento que especifica normas operacionais para o bom funcionamento do processo.

Durante o processo de mapeamento e modelagem dos processos é realizado o levantamento da situação atual dos processos e identificação de oportunidades de melhoria. Desta forma, são analisadas e sugeridas recomendações que possam reduzir desperdícios de qualquer natureza e gerar ganho de eficiência no desempenho do processo. A modelagem do processo é feita visando atingir o estado desejado para funcionamento do mesmo e, neste momento, são documentados conforme documentos supracitados e a implantação do processo se dará por meio da execução do Plano de ação, que será monitorado pela Unidade de Gestão para Excelência – UGEX junto ao Dono do processo.

### **2.3. Ambiente de atuação**

O empreendedorismo é tema estratégico para o Sistema Sebrae, e isso pode ser observado na sua missão, que é “Promover o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional” e também no seu portfólio. Pode-se verificar essa importância no Mapa Estratégico do Sebrae, considerando que contempla o empreendedorismo na missão, nos processos de negócios e partes interessadas.

Sabemos que sete de cada dez brasileiros que abrem uma empresa tomam a iniciativa por identificar momento favorável para ganhar dinheiro sendo donos do próprio negócio. Em 2002, apenas 42% das pessoas abriam uma empresa por acreditar na demanda de mercado, enquanto os demais viam o empreendedorismo como necessidade, principalmente por não encontrar emprego. Em 2013, esse índice que mede o empreendedorismo por oportunidade subiu para 71%, o maior em 12 anos. O Brasil teve o melhor desempenho no ranking de empreendedorismo por oportunidade entre os países dos Brics (grupo que reúne, além do Brasil, Rússia, China, Índia e África do Sul). O indicador brasileiro também não ficou muito atrás das chamadas "economias maduras", como Estados Unidos (78%) e Reino Unido (84%). Quase metade dos novos empreendedores tem pelo menos o segundo grau completo. Entre os novos empresários que estão cursando ou já completaram o ensino superior, 92% iniciaram o negócio por oportunidade. O aumento da escolaridade contribui para que o índice de sobrevivência das empresas continue se expandindo nos últimos anos. De acordo com dados



do Sebrae, 76% dos pequenos negócios conseguiram superar a barreira de dois anos de atividade.

A metade dos negócios com até três anos e meio de atividade tem como donos jovens entre 18 e 34 anos, enquanto nas empresas que estão há mais tempo no mercado, apenas 25% são dessa faixa etária. Segundo a pesquisa, quase 85% dos brasileiros consideram abrir empresa como boa opção de carreira, bem acima do percentual dos países que compõem os Brics - Rússia (66%), Índia (61%), China (70%) e África do Sul (74%). As empresas que vem adotando a inovação como uma opção estratégica, vem direcionando os seus esforços para temas como produtividade, gestão de processos, indicadores de resultado e inovação tecnológica para redução de custos, adequação da força de trabalho e na melhoria dos processos em toda a cadeia de valor. Dadas as observações acima, um dos grandes desafios apresentados é a formação de gente com o perfil adequado para o novo modelo de gestão da inovação. Há a necessidade de gente focada em ciência e tecnologia, mas com visão empreendedora e de gestão.

O Segmento dos pequenos negócios é um dos principais pilares de sustentação da economia nacional, tanto pelo número de estabelecimentos e pela distribuição geográfica quanto pela capacidade de gerar empregos. Reconhecida sua importância, o setor dos pequenos negócios encontra ainda sérios obstáculos ao crescimento, à sustentabilidade e à competitividade. O Sebrae instituiu como sua principal missão “promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional”.

Diante desta missão, conhecer, entender o Sistema Sebrae, a posição dos pequenos negócios na economia brasileira e em economias de outros países nos orienta e nos leva como colaborador do Sebrae a uma atuação estratégica, alinhada com as diretrizes, missão, valores, objetivos e especificidades, fornecendo as bases necessárias para nos posicionarmos e atuarmos no desenvolvimento dos três níveis da competitividade:

- Empresarial – Ações focadas no ambiente interno de cada empresa. Ex: Estímulo à inovação, gestão empresarial, mercado – maior eficiência e qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas.
- Estrutural – Foco no coletivo, associações cooperativas, clusters e ou APL.
- Sistêmico – Contempla o macro ambiente, fontes de apoio ao desenvolvimento econômico (políticas ambientais, desburocratização, informação conhecimento).

Em um País como o nosso, marcado pelo dinamismo e heterogeneidade, esses empreendimentos se destacam além de sua latente função social, pela capilaridade, fácil adequação a mudanças e peculiaridades regionais, econômicas, sociais e culturais, exercendo um papel central quanto à inovação tecnológica, estímulo ao empreendedorismo e promoção do desenvolvimento local sustentável. Outra estratégia adotada pelas empresas é a criação de redes de inovação, os quais formam grupos de interesse comum que promovem o intercâmbio entre seus participantes, possibilitando atuarem de forma conjunta em ações de pesquisa e empreendedorismo, a fim de renovar produtos, processos e serviços nas cadeias produtivas.

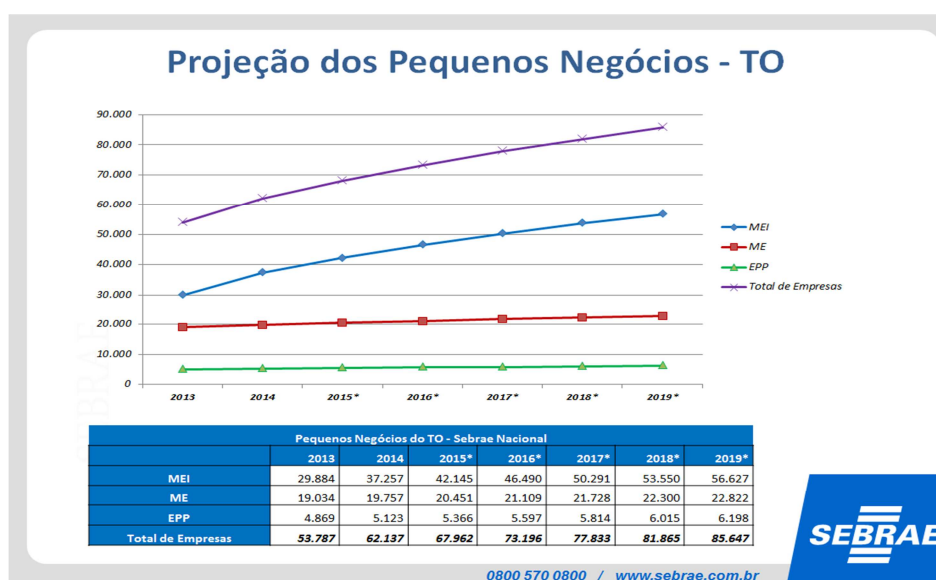
O encadeamento produtivo se apresenta como um modelo para aumentar a competitividade, a cooperação e a competência tecnológica e de gestão das pequenas empresas, inserindo-as na cadeia de valor de grandes empresas nacionais e transnacionais. É importante salientarmos também que o processo de desenvolvimento econômico local é o protagonismo também dos

atores locais na formulação de estratégias, na tomada de decisões econômicas e na sua implementação, tudo em consonância com as políticas de desenvolvimento do Estado.

O Sebrae tem atuado fortemente neste desenvolvimento, através da implementação da Lei Geral tirando do papel dispositivos que aprimoram o ambiente de negócios para as micro e pequenas empresas e gerando ganhos reais por meio de desonerações burocráticas, fomento a mercado de compras públicas e geração de uma pauta de desenvolvimento econômico local.

Por meio do fortalecimento de suas atividades, têm o potencial de contribuir em temas cruciais da agenda nacional, como o combate à pobreza pela geração de trabalho, emprego e melhor distribuição da renda; a redução da informalidade e fortalecimento do tecido social e econômico do país; interiorização do desenvolvimento pela promoção das iniciativas locais e dos arranjos produtivos; incremento da atividade produtiva nacional, com consequente ampliação de oportunidades e da base de arrecadação de impostos e simplificação, desburocratização e justiça fiscal, os grandes eixos e objetivos visados pela proposta de Reforma Tributária.

O público-alvo do Sebrae tem crescido significativamente. Segundo dados do Portal do MEI e Simples Nacional, já são mais de 9,4 milhões de empresas de pequeno porte no País, sendo 4,8 milhões de micro e pequenas empresas e 4,6 milhões de microempreendedores individuais. O desafio do atendimento aos clientes do Sebrae é cada vez maior, seja em qualidade seja em quantidade em setores e atividades altamente diferenciadas.



**Gráfico 1 - Projeção dos Pequenos Negócios - Tocantins**

Em 2013, o número de microempreendedores do Tocantins, superaram o número de micro e pequenas empresas e em meados de dezembro de 2014, são 63.741 mil empresas em todo o estado, desses 37.053 mil (58%) Microempreendedores Individuais e 26.688 mil (42%) micro e pequenas empresas. Tocantins é um estado muito jovem, com apenas 25 anos, ainda oferece muitas oportunidades para investimentos nos diversos segmentos setoriais. Dados da pesquisa do cliente atendido, em 2013, mostram que os potenciais empresários, ou seja, aqueles que ainda não se formalizaram ou querem abrir um negócio, têm buscado cada vez mais informações para elaboração de plano de negócio, para que se tenha a sua ideia de negócio concretizada de forma estruturada.

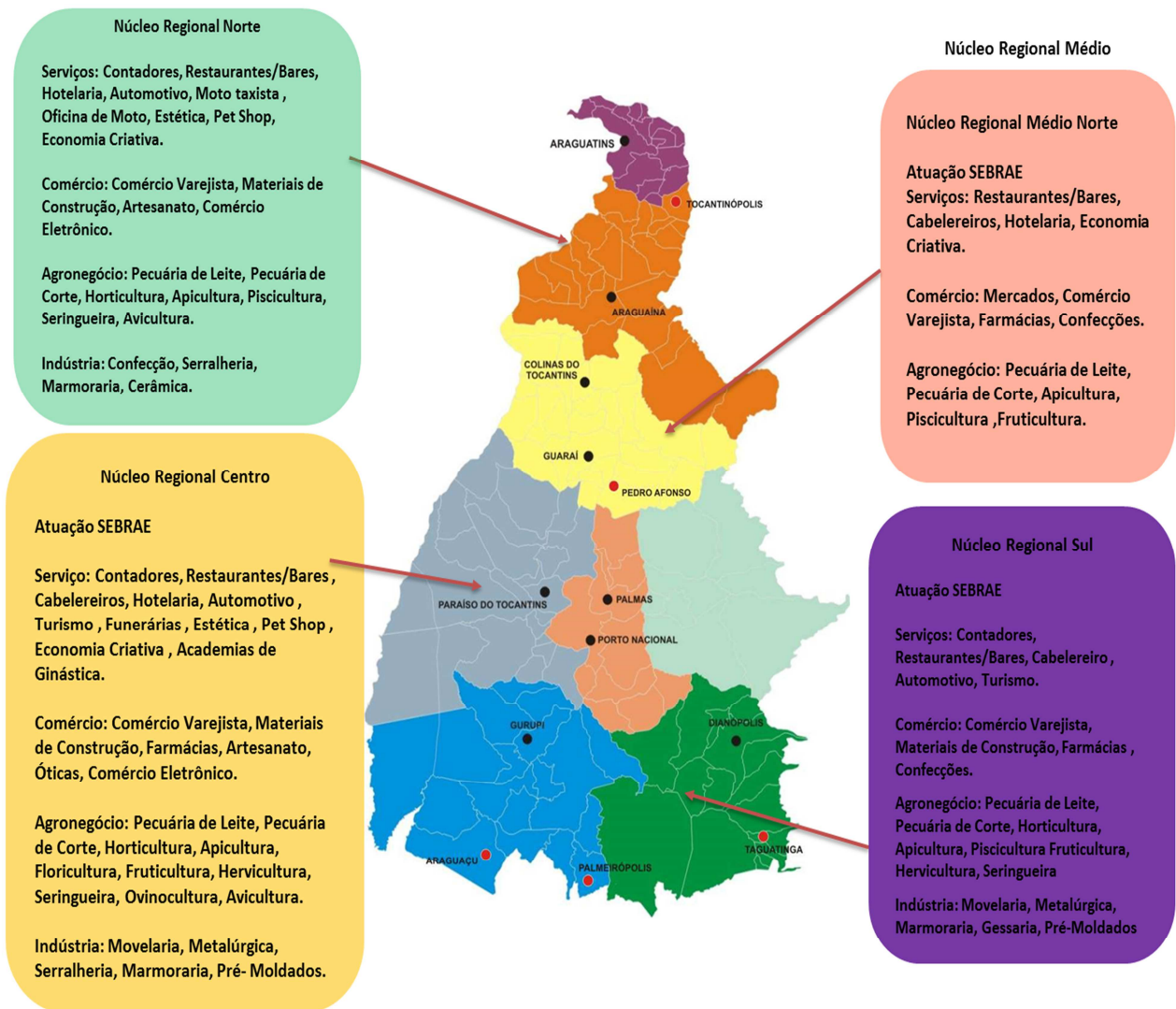


Figura 1 - Atuação SEBRAE – Tocantins

## 2.4. Organograma

### Organograma do Sebrae Tocantins

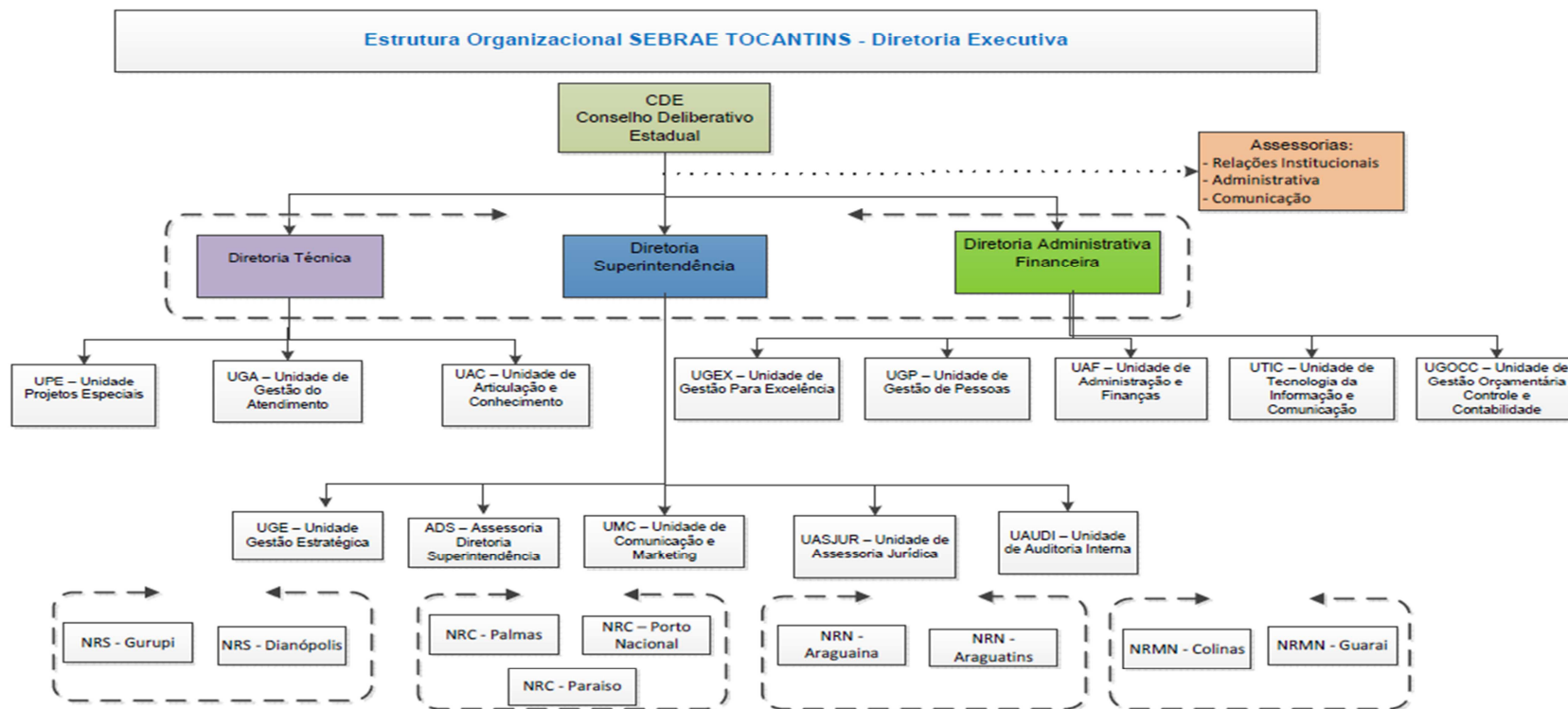


Figura 2 - Organograma do Sebrae/TO

O organograma funcional do SEBRAE/TO apresenta a seguinte estrutura organizacional:

**CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL (CDE)**, composto por doze conselheiros titulares e respectivos suplentes, representantes de cada entidade associada, que são: Sebrae Nacional, 5 (cinco) Federações: FECOMERCIO, FAET, FIETO, FACIET e FAMPEC, Banco do Brasil S/A, Banco da Amazônia S/A, Caixa Econômica Federal, Universidade Federal do Tocantins – UFT, Fundação Universidade do Tocantins – UNITINS, Governo do Estado do Tocantins, através da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação – SEDECTI.

**CONSELHO FISCAL**, composto por três membros efetivos e três suplentes eleitos pelo CDE.

**DIRETORIA EXECUTIVA**, composta por um Diretor (a) Superintendente, um Diretor (a) Técnico (a) e Diretor (a) Administração e Finanças, eleitos pelo CDE;

**UNIDADES CORPORATIVAS, ASSESSORIAS E UNIDADES REGIONAIS**, vinculadas à Diretoria Executiva, conforme segue:

|   |  |
|---|--|
| <b>Unidades subordinadas à Diretoria Superintendente</b>  | ADS - Assessoria da Diretoria Superintendência<br>UGE - Unidade de Gestão Estratégica<br>UMC – Unidade de Comunicação e Marketing<br>UAUDI – Unidade de Auditoria Interna<br>UASJUR – Unidade de Assessoria Jurídica   |
| <b>Unidades subordinadas à Diretoria Técnica</b>  | UPE – Unidade de Projetos Especiais<br>UGA – Unidade de Gestão do Atendimento<br>UAC – Unidade de Articulação e Conhecimento   |
| <b>Unidades subordinadas à Diretoria Administrativa Financeira</b>  | UGEX – Unidade de Gestão para Excelência<br>UGP – Unidade de Gestão de Pessoas<br>UAF – Unidade de Administração e Finanças<br>UGOCC – Unidade de Gestão Orçamentária, Controle e Contabilidade.<br>UTIC – Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação   |
| <b>Unidades subordinadas à Diretoria Executiva (triáde), com encaminhamentos às diretorias específicas de acordo com o assunto a ser tratado.</b> | Unidades Regionais (Núcleos Regionais)<br>Núcleo Regional Sul – NRS – Gurupi<br>Núcleo Regional Sul – NRS - Dianópolis<br>Núcleo Regional Centro – NRC - Palmas<br>Núcleo Regional Centro – NRC - Paraíso<br>Núcleo Regional Centro – NRC – Porto Nacional<br>Núcleo Regional Médio Norte – NRMN – Colinas<br>Núcleo Regional Médio Norte – NRMN – Guaraí<br>Núcleo Regional Norte – NRN - Araguaína<br>Núcleo Regional Norte – NRN - Araguatins |

Quadro 1 - Estrutura Organizacional

## 2.4.1. Competências e atribuições

### 2.4.1.1. Diretoria Executiva

É de responsabilidade da Diretoria Executiva a gestão do SEBRAE/TO, compreendida nesta, Gestão Estratégica e Articulação Institucional, Gestão Técnica e Administrativa - Financeira, bem como a promoção de seu relacionamento interinstitucional com o Sistema SEBRAE, mediante o exercício das seguintes atribuições: Gestão Estratégica, Articulação Institucional, Gestão Técnica e Gestão Administrativa e Financeira.

#### **2.4.1.2. Diretoria Superintendente**

Atua em colegiado com os demais diretores na Gestão Estratégica, que compreende as decisões referentes à adequação interna da entidade às relações do contexto no qual está inserida, às determinações contidas no Estatuto Social e do Conselho Deliberativo Estadual, bem como ao planejamento, avaliação e monitoramento do desempenho geral do SEBRAE/TO.

A Gestão da Articulação Institucional é desenvolvida principalmente pelo Diretor (a) Superintendente e consiste na articulação das ações das Diretorias na relação com os membros do Conselho, na representação e comunicação com outras instituições, parceiros, clientes e com a comunidade em geral.

**Titular:** Omar Antônio Hennemann

**Período de Atuação:** 01/2015 a 12/2015

#### **2.4.1.3. Diretoria Técnica**

Conforme disposto acima, atua em colegiado com os demais diretores na Gestão Estratégica. A gestão técnica é desenvolvida principalmente pelo Diretor Técnico (a), que é responsável pela atividade fim da entidade. É dirigida ao planejamento, desenvolvimento, execução e avaliação dos projetos finalísticos e à aplicação das soluções do SEBRAE/TO nos âmbitos setorial e territorial, bem como, pela implementação dos projetos e atividades resultantes das prioridades estratégica estabelecidas no seu Planejamento.

**Titular:** Higino Julia Piti.

**Período de Atuação:** 01/2015 a 12/2015

#### **2.4.1.4. Diretoria Administrativo-Financeira**

Conforme disposto acima, atua em colegiado com os demais diretores na Gestão Estratégica. A gestão administrativo-financeira é desenvolvida principalmente pelo Diretor Administrativo-Financeiro a qual está vinculada a implementação de atividades resultantes das prioridades estratégicas estabelecidas no Planejamento do SEBRAE/TO, bem como, o apoio à organização, ao planejamento, à coordenação, à execução e ao controle das atividades administrativas financeiras ao provimento de recursos materiais, financeiros, tecnológicos e humanos que a entidade necessita.

**Titular:** Jarbas Luís Meurer

**Período de Atuação:** 01/2011 a 12/2015

#### **2.4.1.5. Assessorias, Unidades e Núcleos Regionais.**

A estrutura organizacional do SEBRAE/TO é composta por Assessorias, Unidades e Núcleos Regionais, cujos objetivos e atribuições gerais são os que seguem:

##### **2.4.1.5.1. ADS - Assessoria da Diretoria Superintendente**

**Objetivo:** Prestar assessoria à Diretoria Superintendente, oferecendo o apoio necessário à eficácia do processo decisório, com responsabilidade de coordenação, orientação, acompanhamento, controle e execução das atividades para a criação do ambiente favorável do desenvolvimento empresarial.

**Titular:** Roberto Souza de Morais

**Período de Atuação:** 01/2015 até 31/12/2015

**Atribuições:**

- Assessorar a Diretoria durante as reuniões de Conselho Deliberativo Estadual e em eventos estratégicos;
- Prestar assessoramento direto e imediato a Diretoria Superintendência;
- Coordenar e acompanhar as atividades da Diretoria Superintendência;
- Coordenar e acompanhar a agenda da Diretoria Superintendência;
- Desempenhar outras funções que lhe são designadas pela Diretoria Superintendência.

#### **2.4.1.5.2. UGE – Unidade de Gestão Estratégica**

**Objetivo:** Ampliar a capacidade de obtenção de resultados do SEBRAE/TO e de seus parceiros, através do planejamento e da implementação de técnicas de estruturação, monitoramento, gerenciamento e avaliação dos projetos e indicadores estratégicos.

**Titular:** Ademir Whitman Gomes Rego

**Período de Atuação:** 01/2015 até 31/12/2015

**Atribuições:**

- Monitorar e avaliar sistematicamente os diversos níveis das informações estratégicas (objetivos, metas, indicadores, carteiras/setores e projetos estratégicos) sobre o desempenho do SEBRAE-TO, visando à tomada de decisão para alinhar a execução à estratégia e alcance das metas estabelecidas;
- Prospectar e analisar as características dos pequenos negócios, e efetuar análise dos cenários macros econômicos e ambiente no qual estão inseridas, o ambiente interno do SEBRAE-TO, para a produção de conhecimento, formulação da estratégia e monitoramento do desempenho institucional;
- Liderar a integração e a implementação do método de gestão da estratégia, que compreende a formulação, o planejamento, o alinhamento, a execução, o monitoramento, a avaliação, a revisão e a comunicação, garantindo a melhoria contínua da gestão estratégica.

#### **2.4.1.5.3. UMC – Unidade de Marketing e Comunicação**

**Objetivo:** Promover a divulgação da atuação do SEBRAE/TO junto à comunidade empreendedora e sociedade em geral, promovendo a compreensão de sua missão e a acessibilidade aos produtos e serviços fornecidos pela instituição, quer seja por meio de publicidade e propaganda, através da cobertura jornalística em geral, ou por meio dos eventos promovidos pela instituição.

**Titular:** Emerson Carlos Viscone de Alencar

**Período de Atuação:** 01/2015 até 31/12/2015

**Atribuições:**

- Prover a instituição dos serviços de publicidade e propaganda, por meio de agência de publicidade contratada, ou internamente, com estrutura própria de equipe;

- Demandar e acompanhar os serviços executados pela agência de publicidade e propaganda terceirizada;
- Produção de releases relativos às ações desenvolvidas pelo SEBRAE-TO;
- Apoiar às equipes internas na elaboração dos eventos promovidos pela instituição;
- Apoiar na contratação de serviços de terceiros para os eventos promovidos pela instituição;
- Supervisionar os serviços contratados para os eventos promovidos da instituição;
- Promover o relacionamento com os meios de comunicação existente.

#### **2.4.1.5.4. UGOCC – Unidade de Gestão Orçamentária, Controle e Contabilidade.**

**Objetivo:** Garantir o registro fidedigno das informações contábeis e orientar os colaboradores do SEBRAE/TO quanto à gestão e performance de excelência nos processos, primando pelas orientações contidas nas instruções normativas e legislações vigentes, bem como na formulação, orientação e gestão orçamentária em consonância com as diretrizes estabelecidas pelo SEBRAE/NA.

**Titular:** Pedro Júnior da Rocha Silva

**Período de Atuação:** 02/2014 a 12/2015

**Atribuições:**

- Analisar todos os processos e rotinas de natureza administrativa e fiscal, gerar diretriz e esclarecimentos, dando sustentação e interagindo com as unidades operacionais, garantindo assim o cumprimento das normas, diretrizes e obrigações do SEBRAE-TO nos processos de aquisição de bens ou serviços;
- Verificar a correta utilização dos procedimentos legais nos processos de aquisição de bens e serviços;
- Organizar e disponibilizar informações sobre processos administrativos e suas implicações legais, subsidiando tomada de decisões da Diretoria;
- Realizar atividades de suporte operacional em assuntos referente a registro, arquivamento e protocolo de documentos, subsidiando demais atividades da unidade;
- Armazenar em sistema informatizado os registros de documentos diversos relacionados a questões administrativas e financeiras, tais como: notas fiscais, relatórios de pagamentos e recebimentos;
- Monitorar registro de documentos cadastrados de forma a manter e preservar as informações neles contidas;
- Estabelecer e revisar procedimentos contábeis, adequando ao cumprimento dos quesitos legais e gerenciais, bem como elaborar as demonstrações contábeis;
- Prestar esclarecimentos e dar o suporte necessário às auditorias realizadas no SEBRAE/TO; Verificar os registros contábeis sua consistência e integridade;
- Assessorar a execução dos convênios, elaborando relatórios de acompanhamento e prestações de contas de acordo com as normas vigentes;
- Identificar a necessidade e assessorar na elaboração da especificação do objeto dos contratos, considerando qualidade, prazo e custo, seguindo as normas e procedimentos do SEBRAE/TO;
- Elaborar e assessorar as unidades internas, na prestação de contas dos convênios firmados no SEBRAE/TO de acordo com as normas vigentes;



- Formular, implementar e acompanhar e adequações de Orçamento do SEBRAE/TO frente às Diretrizes orçamentárias;
- Efetivar atualizações internas no sistema e conceber sugestões de melhoria, antevendo os impactos das mudanças propostas, considerando diferentes alternativas e comparando suas implicações.

#### **2.4.1.5.5. UAUDI – Unidade de Auditoria Interna**

**Objetivo:** A Auditoria Interna tem como objetivo primordial apoiar à Administração, possibilitando-lhe o conhecimento da forma como desenvolve suas atividades, oferecendo condições para um desempenho adequado de suas obrigações, proporcionando análise, apreciações, recomendações e comentários objetivos e/ou convenientes acerca das atividades realizadas.

**Titular:** Enio Gentil Vieira

**Período de Atuação:** 06/2012 a 12/2015

**Atribuições:**

- Revisar e avaliar a eficácia, eficiência e aplicação dos controles internos;
- Determinar o grau de confiança das informações inerentes aos processos auditáveis;
- Observar normas internas e legislação pertinentes aplicáveis a todos os eventos independente da sua natureza;
- Avaliar a qualidade alcançada na execução de tarefas determinadas para o cumprimento das respectivas responsabilidades;
- Avaliar e identificar riscos inerentes e residuais e sugerir adoção de melhorias através do planejamento e implementação de planos de ação;
- Monitorar e acompanhar a implementação dos planos de ação de melhorias;

Posicionar a alta direção periodicamente quanto ao andamento e os resultados dos trabalhos.

#### **2.4.1.5.6. UTIC – Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação**

**Objetivo:** Elaboração de projetos, implantar e administrar soluções em tecnologia da informação e comunicação convergentes com as necessidades dos projetos e atividades do SEBRAE/TO, atuando com foco na gestão da informação, suporte à decisão estratégica e otimização dos recursos.

**Titular:** Sérgio Ricardo Abrantes Júnior

**Período de Atuação:** 01/2013 a 12/2015

**Atribuições:**

- Atuar estrategicamente no desenvolvimento de soluções que possibilitem atender as necessidades e ainda o crescimento da instituição;
- Administrar recursos de hardware, software e pessoal, ligados à infraestrutura do SEBRAE/TO;
- Projetar e implantar políticas de segurança para a proteção dos sistemas informatizados e bases de dados corporativas;
- Entender as regras de negócio, identificar necessidades, desenvolver sistemas e/ou gerenciar e avaliar os serviços terceirizados aplicando metodologia e manter os sistemas em funcionamento prestando suporte adequado.

#### **2.4.1.5.7. UPE – Unidade de Projetos Especiais**

**Objetivo:** Promover captação de recursos financeiros extraordinários orientados para projetos, através da elaboração, análise e gestão de projetos, especialmente no que tange a execução financeira e administrativa dos recursos contratados, visando atender as prioridades estratégicas do SEBRAE/TO.

**Titular:** Levino Dias da Silva

**Período de Atuação:** 05/2011 a 12/2015

**Atribuições:**

- Realizar a elaboração de Projetos, visando à captação de Recursos Extraordinários;
- Efetuar a Gestão de Recursos Extraordinários;
- Elaborar a Prestação de Contas de Recursos Extraordinários captados.

#### **2.4.1.5.8. UGA – Unidade e Gestão do Atendimento**

**Objetivo:** Gerenciar, coordenar e implantar processos de atendimento, acompanhar a execução de projetos de atendimento, promover o relacionamento e monitorar a qualidade dos atendimentos junto ao cliente. Demonstrando de que modo os requisitos da qualidade são alcançados, visando a excelência.

**Titular:** Eligeneth Resplande Pimentel

**Período de Atuação:** 02/2013 a 12/2015

**Atribuições:**

- Avaliar e implantar os processos de atendimento do SEBRAE/TO;
- Planejar, desenvolver e executar estratégias de atendimento para garantir que os produtos e serviços sejam executados em conformidade com as metodologias;
- Monitorar a efetividade dos registros de todo e qualquer atendimento;
- Aprimorar a eficiência operacional dos processos de negócio, gestão e suporte de atendimento;
- Apoiar as unidades operacionais no mapeamento, otimização e normatização dos processos e práticas de atendimento;
- Monitorar a execução das atividades em todos os canais de relacionamento;
- Monitorar a execução das atividades em relação aos instrumentos de atendimentos;
- Garantir a efetiva execução das etapas do ciclo PDCA em todas as atividades dos projetos de atendimento do SEBRAE/TO;
- Desenvolver e implementar programas de apoio à comercialização dos produtos e do SEBRAE/TO;

Analisar, formular e produzir informações de interesse para o atendimento ao cliente.

#### **2.4.1.5.9. UAC – Unidade de Articulação e Conhecimento**

**Objetivo:** Articular, produzir e disseminar conhecimento de forma a assegurar a qualidade da atuação do SEBRAE/TO e alcance dos resultados.

**Titular:** Luciana Soares Pires Retes

**Período de Atuação:** 01/2015 a 12/2015

**Atribuições:**

- Atuar estrategicamente para que as necessidades dos clientes sejam atendidas;

- Acompanhar os núcleos regionais no planejamento e execução dos projetos finalísticos, provendo esclarecimentos e contribuindo para a execução das ações previstas;
- Identificar informações relevantes sobre a realidade de sua área de atuação e promover formas de disseminá-las aos gestores locais, alavancando uma gestão mais efetiva;
- Administrar o uso de metodologias e produtos do Sistema SEBRAE, gerenciar e monitorar soluções que estejam aplicadas em mais de um território;
- Compreender de forma clara, abrangente e contextualizada as reais necessidades das partes e articular soluções integradas para atendê-las, em consonância com as prioridades e diretrizes do Sistema SEBRAE que complementem e alavanquem as ações do SEBRAE/TO;
- Articular e promover ambientes favoráveis para captação de recursos.

Realizar a Gestão de Credenciados atendendo a padronização do processo de inscrição, seleção, cadastramento, contratação e avaliação dos consultores e instrutores, visando atender aos preceitos legais e exigências técnicas do Sistema Sebrae.

#### **2.4.1.5.10. UGEX – Unidade de Gestão para Excelência**

**Objetivo:** promover a gestão dos processos de mudança, assegurando a integração, manutenção e aplicação de metodologias inovadoras em gestão organizacional, possibilitando a melhoria contínua da cultura para a excelência e contribuindo para o efetivo cumprimento da missão institucional.

**Titular:** Emerson Montenegro Lima

**Período de Atuação:** 02/2013 a 12/2015

**Atribuições:**

- Promover a eficiência operacional dos processos de negócio, gestão e suporte;
- Identificar, mapear, simplificar e aperfeiçoar os processos, de forma a promover melhorias no rendimento organizacional;
- Criar e acompanhar indicadores operacionais e táticos, visando melhorias na execução dos processos;
- Alinhar os processos com os objetivos e estratégias de negócio do SEBRAE-TO, visando à orientação para resultados;
- Viabilizar o alinhamento das ações em gestão e automação de processo da empresa;
- Articular as ações de gestão dos processos, tornando-os perene na organização;
- Coordenar a execução das atividades da cultura da excelência no SEBRAE/TO;
- Garantir a efetiva execução das etapas do ciclo PDCA em todos os processos priorizados pelo SEBRAE-TO;
- Monitorar as práticas de gestão de projetos sistematizando e disseminando para toda a instituição como forma de fazer acontecer à gestão do conhecimento.

#### **2.4.1.5.11. UGP – Unidade de Gestão de Pessoas**

**Objetivo:** Atuar estrategicamente para que aconteça o desenvolvimento e o fortalecimento do capital humano, administrando políticas e práticas de gestão com foco na retenção de talentos que assegure a competitividade organizacional e garanta o efetivo cumprimento da missão institucional.

**Titular:** Izana Assunção Alves

**Período de Atuação:** 05/2011 a 12/2015

**Atribuições:**

- Realizar todo o processo de integração do indivíduo na empresa, dentro dos critérios administrativos e jurídicos;
- Desenvolver uma política atrativa de benefícios coerente com as diretrizes da instituição que se preocupa com o bem-estar, qualidade de vida e proteção de seus colaboradores;
- Promover ações educacionais para o desenvolvimento de competências dos colaboradores contribuindo para o alcance dos resultados do SEBRAE junto às micro e pequenas empresas;
- Contribuir com o desenvolvimento profissional da sociedade realizando programas de estágios e trainees;
- Avaliar e acompanhar o Clima Organizacional por meio da realização de ciclos periódicos de monitoramento da cultura organizacional e ações de melhorias;
- Elaborar formas de reconhecimento às competências relevantes para a Organização e aos resultados alcançados incentivando o aprendizado contínuo e o autodesenvolvimento;
- Realizar processos de provimento de capital humano necessários à consecução dos objetivos da instituição assegurando o cumprimento dos princípios de igualdade, impessoalidade, moralidade e publicidade, de acordo com os padrões técnicos e legais requeridos;

**2.4.1.5.12. UAF – Unidade de Administração e Finanças**

**Objetivo:** Gerir os recursos administrativos e financeiros do SEBRAE/TO, desenvolver ações de suporte as suas operações, convergentes com a necessidade dos projetos, gerenciando os processos para otimização dos recursos;

**Titular:** José Roberto Miola

**Período de Atuação:** 06/2012 a 12/2015

**Atribuições:**

- Prover Bens e Serviços de modo a contribuir com a eficácia, segurança e agilidade dos processos de compras do SEBRAE/TO;
- Operacionalizar procedimentos relativos a viagens garantindo o atendimento as necessidades de locomoção aos dirigentes, empregados e prestadores de serviços, de acordo as normas internas do SEBRAE/TO;
- Administração e manutenção da frota de veículos operacionalizando as demandas de serviços de locomoção e transportes garantindo a manutenção preventiva e corretiva nos veículos do SEBRAE/TO, de acordo as normas internas do SEBRAE/TO;
- Promover a gestão de recursos financeiros do SEBRAE/TO, em conformidade com as normas e procedimentos vigentes;
- Acompanhar, analisar e controlar a execução dos recebimentos e pagamentos do SEBRAE/TO, em conformidade com as normas vigentes;
- Assessorar as unidades do SEBRAE/TO na organização de eventos, apoiando na organização e providenciando toda a infraestrutura necessária;
- Prover a manutenção da estrutura física da sede administrativa do SEBRAE/TO, identificando as necessidades de manutenção de diversas naturezas na estrutura dos prédios do SEBRAE/TO, visando suprir as necessidades das diversas unidades;

Realizar a gestão do patrimônio, visando mantê-los apreciados, preservando o patrimônio, bem como funcionamento eficaz e eficiente do SEBRAE/TO.

### 2.4.1.5.13. UASJUR – Unidade de Assessoria Jurídica

**Objetivo:** Prestar consultoria jurídica e assessoria judicial e extrajudicial ao SEBRAE-TO na administração e defesa de seus interesses institucionais e na disponibilização ao Sistema Sebrae de entendimentos jurídicos acerca da legislação pertinente.

**Titular:** Ana Laura Pinto Cordeiro de Miranda Coutinho

**Período de atuação:** 02/2015 a 12/2015

**Atribuições:**

- Assessorar as Unidades do SEBRAE/TO nos processos de licitação auxiliando nos processos licitatórios, elaboração de editais de licitação e minutas de contrato;
- Auxiliar as sessões públicas das licitações, de acordo com a legislação pertinente e normas internas do SEBRAE/TO, efetuando análise de documentos e propostas técnicas junto ao representante da unidade solicitante, visando o alcance do objetivo pretendido pela Instituição;
- Assistir as licitações em todas as modalidades, de acordo com a legislação reguladora do procedimento licitatório, visando o alcance do objetivo pretendido pela Instituição;
- Emitir pareceres e responder consultas acerca de questões jurídicas formuladas por gestores do SEBRAE-TO.

### 2.5. Macroprocessos finalísticos

Em 2015 o SEBRAE/TO implementou o Projeto de Mapeamento e Modelagem de Processos, visando definição clara das atividades, bem como das responsabilidades e competências, revisar a sua eficiência e identificar oportunidades de melhoria, assim como, definir critérios de acompanhamento e controle dos processos. A Figura abaixo descreve as Etapas do Projeto:



Figura 3- Etapas do projeto de Modelagem e redesenho de processos

Ao final foi definida a nova Cadeia de Valor do SEBRAE/TO, conforme apresentada na figura abaixo:

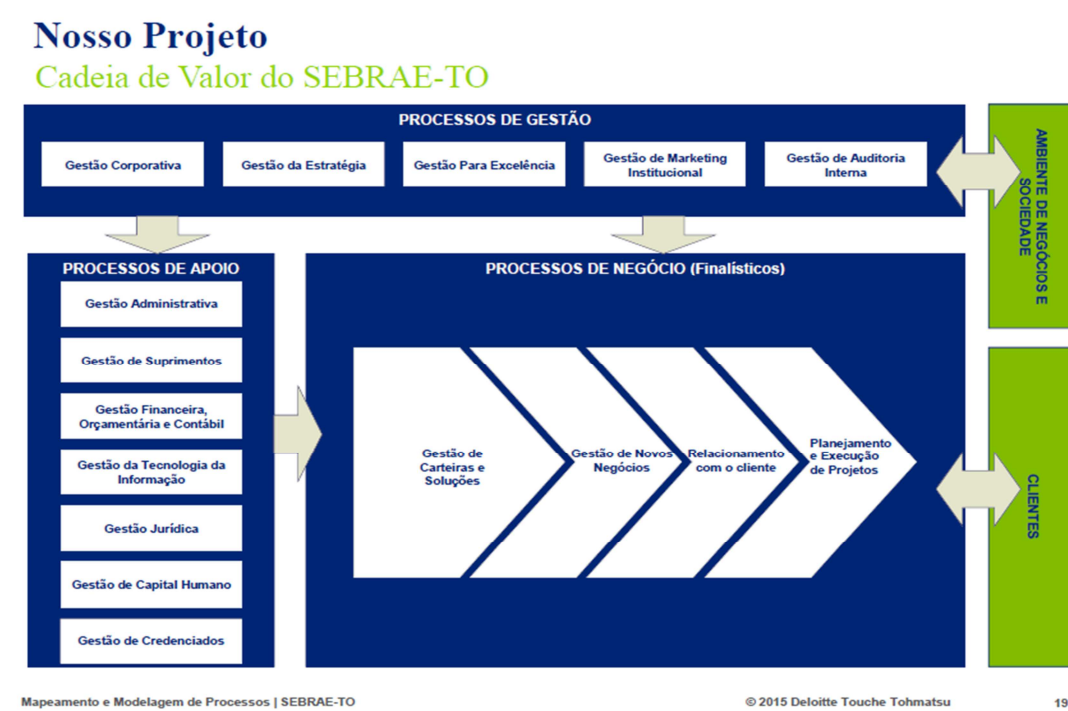


Figura 4 - Cadeia de valor do Sebrae/TO

Os Processos foram organizados em Processos de Gestão, de Apoio e de Negócios/Finalísticos. Ao todo foram identificados 16 Grupos de Processos com 70 Processos Mapeados e Modelados.

A Tabela abaixo apresenta os Processos de Negócios/Finalísticos do SEBRAE/TO.

| Macroprocessos                 | Descrição  | Produtos e Serviços   | Principais Clientes  | Subunidades Responsáveis              |
|--------------------------------|--|---|--|---------------------------------------|
| Gestão de Carteiras e Soluções | O Grupo de processos <b>Gestão de Carteiras e Soluções Sebrae (GSOLS)</b> faz parte do grupo de processos de Negócio da cadeia de valor do Sebrae-TO e compreende os seguintes processos: <ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver Soluções</li> <li>Coordenar Ações de Programas Nacionais e dos Projetos da Carteira</li> <li>Administrar Metodologias e Capacitações</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Metodologia aprovada pelo Nacional</li> <li>Metodologia aprovada e difundida no sistema Sebrae.</li> <li>Capacitações de multiplicadores realizadas</li> <li>Repasse das capacitações realizado</li> <li>Orientação técnica prestada aos Gestores de Projetos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mercado estadual de pequenos negócios</li> <li>Potenciais empreendedores</li> <li>Potenciais Empresários</li> </ul> | Unidade de Articulação e Conhecimento |
| Gestão de Novos Negócios       | O Grupo de processos <b>Gestão de Novos</b>  | Instrução Normativa de estratégias de   | Mercado estadual de  | Unidade de Gestão do                  |

|                                     |  |  |  |   |
|-------------------------------------|--|--|--|---|
|                                     | <p><b>Negócios (GNNEG)</b> faz parte do grupo de processos de Negócio da cadeia de valor do Sebrae- TO e compreende os seguintes processos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Elaborar Políticas, Estratégia e Plano de Comercialização</b></li> <li>• Executar Plano de Comercialização</li> <li>• Realizar Monitoramento de Avaliação Comercial</li> </ul> | <p>comercialização de soluções</p> <p>Plano de comercialização.</p> <p>Soluções do Sebrae executadas conforme a IN de comercialização</p> <p>Painel de indicadores acerca da comercialização</p> <p>Relatório de reporte dos pontos identificados</p>  | <p>pequenos negócios</p> <p>Potenciais empreendedores</p> <p>Potenciais Empresários</p>  | <p>Atendimento</p>                      |
| Relacionamento com o Cliente        | <p>O Grupo de processos <b>Relacionamento com o cliente (RELCL)</b> faz parte do grupo de processos de Negócio da cadeia de valor do Sebrae-TO e compreende os seguintes processos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestar atendimento e orientação ao cliente</li> <li>• Administrar pós-atendimento</li> </ul>   | <p>Cliente cadastrado. Cliente informado e orientado quanto às soluções do Sebrae. Cliente inscrito em cursos/ palestras/ eventos</p> <p>Agendamento de atendimento presencial</p> <p>Cliente atendido pelo Sebrae-TO</p> <p>Relatório de Análise da avaliação da Ação</p> <p>Relatório Gerencial de Acompanhamento do Pós-Vendas</p> <p>Relação de clientes interessados em soluções do Sebrae.</p> | <p>Colaboradores</p> <p>Mercado estadual de pequenos negócios</p> <p>Potenciais empreendedores</p> <p>Potenciais Empresários</p>   | <p>Unidade de Gestão do Atendimento</p> |
| Planejamento e Execução de Projetos | <p>O Grupo de processos <b>Planejamento e Execução de Projetos (PEXPO)</b> faz parte do grupo de processos de Negócio da cadeia de valor do Sebrae-TO e compreende os seguintes processos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejar Projetos e Ações</li> <li>• Executar Projetos e Ações</li> <li>• Monitorar e Avaliar Projetos e Ações</li> </ul>          | <p>Acordo de resultados</p> <p>Matriz de Riscos</p> <p>Boletim mensal de execução física e orçamentária do projeto</p> <p>Cronograma de execução</p> <p>Proposta de consultoria</p> <p>Diagnóstico empresarial</p> <p>Avaliação de projetos</p>  | <p>Mercado estadual de pequenos negócios</p> <p>Potenciais empreendedores</p> <p>Potenciais Empresários Colaboradores</p> <p>Instituições Públicas e Privadas</p> <p>SEBRAE/NA</p> | <p>Unidade de Gestão Estratégica</p>    |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  | Termo de compromisso do cliente em participação de missões, caravanas e rodada de negócios |  |  |
|  |  | Relatório de Status do Projeto e Ações   |  |  |

Tabela 1- Processos de Negócios/Finalísticos do SEBRAE/TO

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

O Planejamento Estratégico organizacional é um processo gerencial de longo prazo que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e sua execução, levando em conta as condições internas e externas da organização, a evolução esperada e também as premissas básicas que se deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação.

O processo de planejamento foi orientado pelo Direcionamento Estratégico 2022, construído coletivamente por todo o Sistema Sebrae, utilizando, dentre outros insumos, informações sobre o cenário de atuação da instituição e a realidade e perspectiva do seu público.

A premissa a que faz menção ao parágrafo anterior está relacionada à missão, à visão, aos valores apregoados, posicionamento da marca, aos objetivos, aos indicadores estratégicos e às metas estabelecidas pela instituição, elementos primordiais que guiam todo o processo.

A Missão representa o propósito da existência da instituição, em outras palavras, a declaração de missão deve responder aos seguintes questionamentos: o que faz, por que faz, para quem faz e qual o seu impacto para quem acolhe seus serviços. A missão do SEBRAE é “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional”.

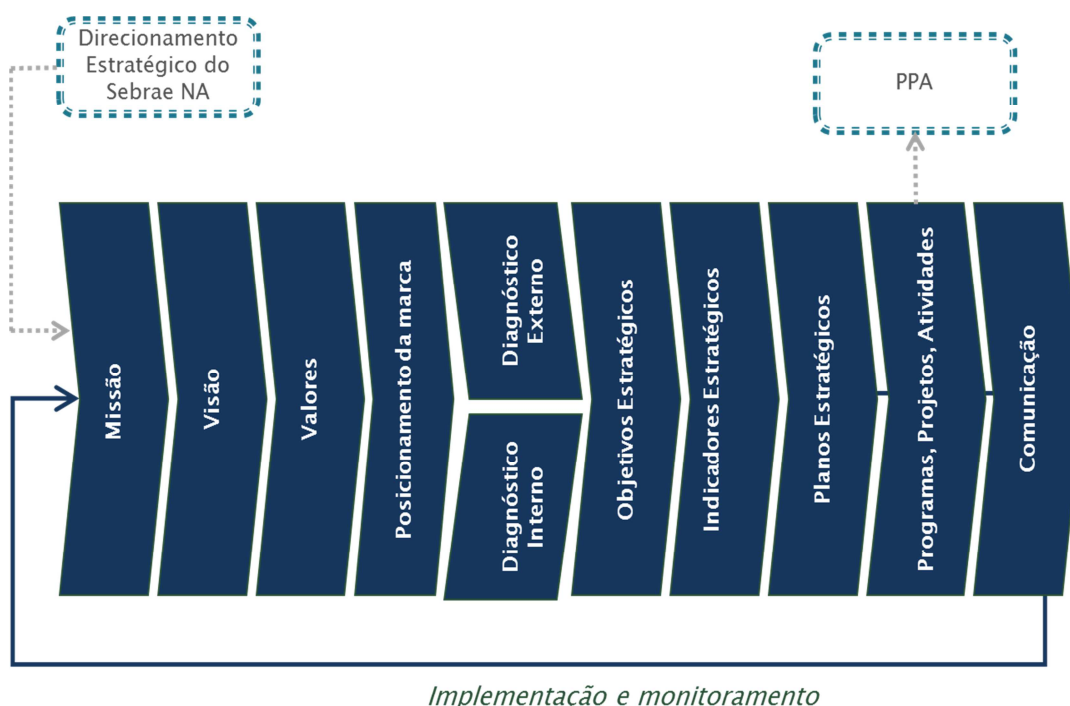


Figura 5- Ciclo do planejamento estratégico do Sebrae Tocantins



### 3.1. Planejamento Organizacional

A gestão envolve a combinação de esforços institucionais interdependentes de planejamento e gestão estratégica, gestão tático-operacional, gestão de processos de trabalho, de gestão de projetos e de gestão de pessoas. Assim, a gestão busca potencializar as ações em busca de eficácia, eficiência e efetividade, tendo como base o planejamento estratégico, a visão da cadeia de valor e dos processos, as boas práticas da gestão de projetos, a capacitação de seus recursos humanos e a modernização do parque tecnológico.

O modelo de gestão adotado pelo Sebrae Tocantins opera em ciclos de planejamento e gestão que percorrem etapas de formulação, desdobramento, execução, monitoramento, avaliação e revisão das ações, consonantes com o modelo de planejamento do Sistema Sebrae, expresso nas Diretrizes para Elaboração do PPA 2015-2018 e Orçamento 2015. As ações de mudança (inovação e melhoria) exigem ciclos de planejamento e gestão de médio e longo prazo (plurianuais), tal como o PPA, as ações continuadas são programadas em ciclos de planejamento e gestão de curto prazo (anuais), correspondentes ao horizonte de tempo do orçamento.

A elaboração e revisão de um Planejamento Estratégico eficaz pressupõe o conhecimento efetivo dos ambientes externos, incluindo o macro ambiente, mercado e setor de atuação, bem como do ambiente interno, incluindo percepção dos colaboradores, condições de infraestrutura e desempenho de processos, entre outros. Com base no cronograma recebido do Nacional, o Sebrae Tocantins elabora o cronograma com todas as etapas e atividades a serem realizadas localmente, para a revisão do planejamento estratégico.

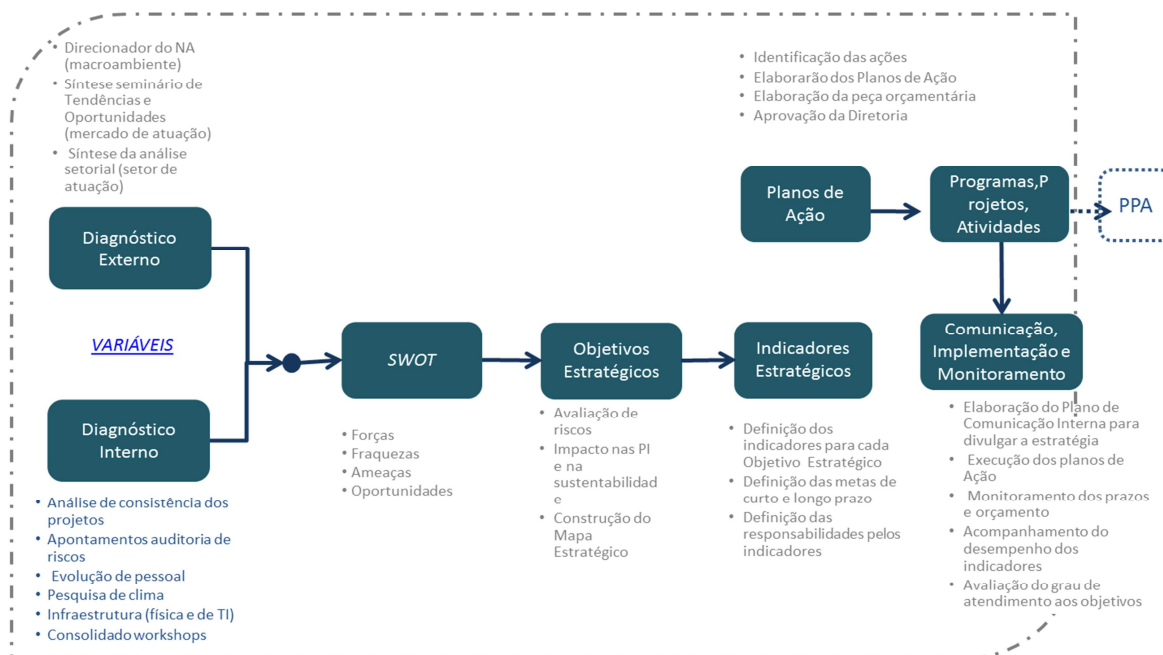


Figura 6 - Etapas do Planejamento Estratégico SEBRAE/TO

Com a aprovação do cronograma pela Direx, a UGE inicia o processo após os recebimentos de alguns Direcionadores do Sebrae nacional, contendo informações a respeito do mercado interno e externo (economia, tendências, a nível internacional e nacional).

Para aumentar a confiança e a previsibilidade do processo, em 2015 foram realizadas nas regionais e unidades corporativas, oficinas de Análises do Ambiente Interno e Externo, com

objetivo de reunir informações das regionais onde atuamos, para subsidiar a análise do macroambiente.

Para análise do ambiente externo são realizadas reuniões, Workshops e Seminários com a participação da Diretoria Executiva, Gerentes e coordenadores de carteira nacional e estadual (comércio, serviço, indústria, agronegócios, turismo, cultura, artesanato e atendimento), colaboradores visando o alinhamento de informações sobre as tendências, oportunidades e desafios no contexto dos pequenos negócios, tendo como referencial os cenários político, econômico, social, tecnológico em âmbito Nacional e Estadual.

A análise do ambiente interno é realizada no Workshop de Planejamento Estratégico com a participação da Diretoria Executiva e Gerentes. Considerando a percepção dos colaboradores das regionais e unidades, estimulando a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria do SEBRAE-TO no atendimento a sua missão e visão.

Como subsídio para análise do ambiente interno é realizada uma apresentação dos pontos mais relevantes, tais como:

- Gestão de Pessoas e pesquisa de clima;
- Estrutura Tecnológica e Tecnologia da Informação;
- Estrutura Física;
- Auditoria com foco em risco;
- Gestão Estratégica;
- PSGE – Programa Sebrae de Excelência na Gestão.

Ainda como partes da análise são levantadas as informações de recursos disponíveis, as potencialidades internas, o grau de maturidade e desempenho dos processos. As informações levantadas e apresentadas pelos gerentes responsáveis por Infraestrutura física e tecnológica, acessibilidade, tecnologia da informação, riscos empresariais, auditoria com foco em risco, Gestão Estratégica, bem como, as potencialidades e fragilidades de suas unidades são consolidadas no Planejamento.

Após a realização dos seminários/workshop para análise do ambiente externo e interno é realizado o Workshop “Uma visão de futuro, rumo a excelência” com a participação da Diretoria Executiva, Gerentes, coordenadores de carteiras e equipe UGE, com o objetivo de construir a matriz SWOT. A construção da matriz permite identificar os setores mais relevantes, os territórios prioritários, os clientes alvo de cada segmento, entre outros. A partir das informações identificadas na matriz é feita uma análise de risco, considerando a frequência ou a probabilidade de vir acontecer.

| Origem           | Classificação | Descrição  | Risco   |               | Resultado Risco |
|------------------|---------------|--|---------|---------------|-----------------|
|                  |               |  | Impacto | Probabilidade |                 |
| Fatores Externos | Oportunidade  | Implementação da Lei Geral   | 3       | 3             | 9               |
| Fatores Externos | Oportunidade  | Grandes Eventos Nacionais  | 1       | 3             | 3               |
| Fatores Externos | Oportunidade  | Grandes Investimentos  | 2       | 3             | 6               |
| Fatores Externos | Oportunidade  | Parceirias Institucionais  | 3       | 3             | 9               |
| Fatores Externos | Oportunidade  | Potencial Logístico  | 2       | 2             | 4               |
| Fatores Externos | Oportunidade  | Lei de Resíduos Sólidos  | 1       | 3             | 3               |
| Fatores Externos | Oportunidade  | Crescimento no número de pequenos negócios                             | 3       | 3             | 9               |
| Fatores Externos | Oportunidade  | Disseminação da cultura empreendedora no sistema educacional           | 3       | 2             | 6               |
| Fatores Externos | Oportunidade  | Deficit de empreendedores em regiões de expansão econômica e baixo IDH | 3       | 3             | 9               |
| Fatores Externos | Oportunidade  | Fomento ao turismo no estado   | 2       | 1             | 2               |
| Fatores Externos | Ameaça        | Ingerências políticas não alinhadas a missão SEBRAE e ao PPA           | 2       | 2             | 4               |
| Fatores Externos | Ameaça        | Crise política   | 2       | 3             | 6               |
| Fatores Externos | Ameaça        | Criação da Sec MPE   | 2       | 3             | 6               |
| Fatores Externos | Ameaça        | Atraso da infraestrutura tecnológica                                   | 3       | 3             | 9               |
| Fatores Externos | Ameaça        | Falta de profissionais qualificados                                    | 3       | 2             | 6               |
| Fatores Externos | Ameaça        | Cortes nos repasses  | 3       | 2             | 6               |
| Fatores Externos | Ameaça        | Nível de endividamento das empresas                                    | 1       | 2             | 2               |
| Fatores Externos | Ameaça        | Descontinuidade das estratégias estaduais                              | 2       | 3             | 6               |
| Fatores Externos | Ameaça        | Ausência de políticas industriais                                      | 2       | 3             | 6               |
| Fatores Externos | Ameaça        | Crise econômica global   | 2       | 2             | 4               |
| Fatores Externos | Força         | Credibilidade  | 3       | 3             | 9               |
| Fatores Internos | Força         | Capilaridade   | 3       | 3             | 9               |
| Fatores Internos | Força         | Disponibilidade de recursos  | 3       | 3             | 9               |
| Fatores Internos | Força         | Conjunto de benefícios para empregados                                 | 3       | 3             | 9               |
| Fatores Internos | Força         | Conhecimento técnico da Diretoria do negócio SEBRAE                    | 3       | 3             | 9               |
| Fatores Internos | Força         | Comprometimento da equipe  | 3       | 2             | 6               |

|                  |          |  |   |   |   |
|------------------|----------|--|---|---|---|
| Fatores Internos | Força    | Posicionamento da marca                                | 3 | 1 | 3 |
| Fatores Internos | Força    | Investimento e Estrutura para capacitação interna      | 3 | 1 | 3 |
| Fatores Internos | Força    | Articulação  | 3 | 1 | 3 |
| Fatores Internos | Força    | Estrutura física                                       | 2 | 1 | 2 |
| Fatores Internos | Fraqueza | Logística  | 2 | 3 | 6 |
| Fatores Internos | Fraqueza | Política de retenção de talentos                       | 3 | 3 | 9 |
| Fatores Internos | Fraqueza | Dimensionamento de pessoal - necessitando de ajuste    | 3 | 2 | 6 |
| Fatores Internos | Fraqueza | Inexistência de indicadores de resultados qualitativos | 3 | 3 | 9 |
| Fatores Internos | Fraqueza | Baixa atratividade Salarial                            | 3 | 3 | 9 |
| Fatores Internos | Fraqueza | Integração, comunicação e cooperação entre as unidades | 3 | 3 | 9 |
| Fatores Internos | Fraqueza | Conhecimento específico para realização das atividades | 3 | 2 | 6 |
| Fatores Internos | Fraqueza | Sistematização de processos                            | 3 | 2 | 6 |
| Fatores Internos | Fraqueza | Parque tecnológico                                     | 3 | 3 | 9 |
| Fatores Internos | Fraqueza | Ausência de política de crédito e cobrança             | 3 | 3 | 9 |

Tabela 2- Matriz SWOT

As características e tendências do setor de atuação são analisadas através leitura do cenário político, econômico, social, ambiental, legal, tecnológico dos pequenos negócios através de pesquisas realizadas pelo Sebrae Nacional, sobre o perfil do cliente Sebrae, satisfação dos clientes e aplicabilidade dos produtos e serviços e estudos realizados pelo Sebrae Tocantins sobre a evolução e perfil dos pequenos negócios no estado e tendências do setor de atuação, tendo em vista a identificação dos produtos segmentados para este público, assim como, o mapeamento das empresas concorrentes no estado, subsidiando a análise para levantamento das oportunidades e ameaças concorrenciais presentes na matriz SWOT e da análise do desempenho e projeções sobre a evolução da instituição no período.

Todas as informações são apresentadas durante o Workshop de Planejamento Estratégico com a participação da Diretoria Executiva, Gerentes e coordenadores de carteira (comércio, serviço, indústria, agronegócios, turismo, cultura, artesanato e atendimento) visando o alinhamento de informações sobre as tendências do setor, oportunidades e desafios no contexto setorial dos pequenos negócios, consolidadas na matriz de temas relevante. A realização de estudos e diagnósticos setoriais é realizada de forma a identificar tendências do setor e estabelecer estratégias para atuação.

| Setores                    | Territórios                                     | Padrão de Organização do Público-Alvo | Desafios para as Pequenas Empresas  |  |
|----------------------------|---|---------------------------------------|---|--|
|                            |   |                                       | Gargalos  | Oportunidades  |
| <b>Aquicultura e Pesca</b> | Centro, Médio Norte, Norte, Bico, Sul, Sudeste, | Individual e Grupo                    | Baixa produção para atender a demanda, alto custo da produção, legislação | Domínio da tecnologia de produção, ambiente favorável (parcerias), |

|  |   |                    |   |  |
|--|---|--------------------|---|--|
|  | Vale do Araguaia e Jalapão.   |                    | sanitária não adequada, não consolidação dos frigoríficos implantados no Estado   | existência dos frigoríficos implantados. Implantação de dez unidades visando a produção de 135 mil toneladas de pescado, a obtenção de R\$ 516 mil de renda estimada e o beneficiamento de 1.415 famílias. |
| <b>Carne, couro e leite</b>                    | Centro, Vale do Araguaia, Médio Norte, Norte, Bico, Sul, Sudeste e Jalapão. | Individual e Grupo | Baixa tecnologia de manejo, baixa produtividade e baixo nível de gestão da atividade pelos produtores.                        | Atividade em expansão, possibilidade de agregação de valor e aumento da produtividade através da utilização de técnicas de manejo adequada.  |
| <b>Comércio Varejista</b>                      | Centro, Vale do Araguaia, Médio Norte, Norte, Bico, Sul e Sudeste.          | Individual e Grupo | Baixo nível de planejamento, organização, gestão, baixa qualificação de mão de obra   | Facilidade de implementação de melhorias, setor comercial em expansão e revitalização de espaços comerciais. Segmento com maior representatividade de empresas no estado                                   |
| <b>Construção civil</b>                        | Centro, Médio Norte, Norte, Bico e Sul.                                     | Individual e Grupo | Falta de adesão ao programa setorial da qualidade e aproveitamento de resíduos.   | Mercado da construção civil em alta e representatividade dos segmentos da cadeia.  |
| <b>Segmento da beleza</b>                      | Centro, Médio Norte, Norte, Bico, Sul e Sudeste.                            | Individual e Grupo | Baixo nível da gestão e inovação<br>Alto índice de Informalidade<br>baixo grau de associativismo e gestão ambiental.          | Facilidade para implementação de melhorias, potencial de ampliação de oferta de serviços e mercado em crescimento.   |
| <b>Segmento automotivo</b>                     | Centro, Médio Norte, Vale do Araguaia, Norte, Sul e Vale do Araguaia.       | Individual e Grupo | Baixo nível gerencial, baixo grau de associativismo e gestão ambiental.   | Potencial de melhoria da oferta de serviços através de rede e mercado em expansão  |
| <b>Turismo, artesanato e economia criativa</b> | Centro, Médio Norte, Norte, Bico, Sul, Sudeste, Vale do Araguaia e Jalapão. | Individual e Grupo | Ausência da cultura da cooperação e baixo nível da gestão<br>Dificuldade de acesso ao mercado<br>Baixo grau de associativismo | Mercado em expansão dos serviços de turismo rural e ecoaventura, hospedagem e alimentação, agregação de valor aos novos produtos e serviços e legislações de incentivo as atividades.                      |

Tabela 3 - Matriz Setor-Território

O planejamento estratégico da organização se desdobra a partir dos objetivos estratégicos, que se desdobram em prioridades estratégicas, que definem ações estratégicas (projetos e iniciativas) a executar. A gestão e a avaliação de desempenho com uso de indicadores é dimensão fundamental de um modelo de gestão focado em resultados, que se alinha a boas práticas de gestão, abordagem recomendada pelos órgãos de controle externo do país e já presente no âmbito do PPA.

Identificação e avaliação dos riscos estratégicos têm sido utilizada pela Unidade de Auditoria Interna, por meio de sua Metodologia de Auditoria Focada em Riscos, como subsídio na elaboração de seu plano de trabalho, permitindo a priorização de seus esforços nas auditorias dos processos mais críticos do Sebrae Nacional. O objetivo é expandir a cultura de riscos, que hoje fica restrita às Unidades de Auditoria do Sistema, para os gestores de projetos e atividades e, no futuro, de toda a entidade.

Ter uma visão disseminada dos riscos estratégicos fortalece o processo de planejamento e permite que todo projeto e atividade sejam elaborados e executados levando em consideração os impactos que podem causar na Estratégia do Sebrae. O modelo de gestão do Sebrae Tocantins busca conectar as prioridades da alta administração com a execução dos processos de trabalho. Baseia-se, portanto, em uma percepção integrada reorganização na qual as pessoas devem conhecer as orientações estratégicas, dominar as técnicas vinculadas aos processos de trabalho, identificar sua contribuição para os resultados finais e compreender os impactos produzidos por sua atuação. Ao promover a aproximação entre a alta administração e seu corpo técnico, o modelo de gestão favorece a agilidade na tomada de decisões e promove um maior alinhamento e coordenação entre suas diferentes unidades, em torno dos desafios estratégicos da instituição.

Definida a estratégia de atuação é analisada a carteira de projetos, atividades e planos de ação do PPA vigente, para verificar se contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos e prioridades estabelecidas. Se contribuírem serão mantidos, se não, serão descontinuados, além de identificar a necessidade da criação de novos projetos. O público alvo presente nos projetos setor/segmento descontinuados é atendido nos projetos de atendimentos setoriais e territoriais.

| Projeto   | Janeiro a Dezembro de 2015 |                   |           |                            |
|---|----------------------------|-------------------|-----------|----------------------------|
|   | Valor Previsto Original    | Previsto Ajustado | Realizado | % Realizado Previsto Anual |
| Aperfeiçoamento de Instrumentos de Controle Interno           | 90.000                     | 0                 | 0         | 0,0%                       |
| Apoio à Captação de Recursos                                  | 159.750                    | 900               | -2.561    | -284,5%                    |
| Apoio a Implantação da REDESIM no Estado do Tocantins         | 338.300                    | 304.664           | 106.661   | 35,0%                      |
| Assessoria Jurídica   | 273.000                    | 273.000           | 269.669   | 98,8%                      |
| Atendimento a ME e EPP de Guaraí e Região                     | 484.352                    | 697.017           | 574.881   | 82,5%                      |
| Atendimento ao MEI, ME e EPP de Colinas do Tocantins e Região | 390.920                    | 265.502           | 202.762   | 76,4%                      |
| Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguaína                | 1.044.180                  | 1.121.344         | 1.038.154 | 92,6%                      |
| Atendimento aos Pequenos Negócios de Porto Nacional e Região  | 195.294                    | 148.905           | 113.855   | 76,5%                      |
| Atendimento aos Pequenos Negócios de Taquaralto e Região      | 294.971                    | 280.669           | 220.787   | 78,7%                      |
| Atendimento aos pequenos negócios do Vale do Araguaia         | 230.800                    | 233.097           | 207.125   | 88,9%                      |
| Atendimento Setorial Agronegócio - Médio Norte                | 409.640                    | 1.009.192         | 932.480   | 92,4%                      |
| Atendimento Setorial Agronegócio - Palmas                     | 1.295.432                  | 2.063.018         | 2.055.599 | 99,6%                      |
| Atendimento Setorial Agronegócio - Vale do Araguaia           | 389.626                    | 361.575           | 308.838   | 85,4%                      |
| Atendimento Setorial Agronegócio Bico                         | 279.660                    | 1.067.793         | 1.039.913 | 97,4%                      |
| Atendimento Setorial Agronegócio Norte                        | 623.320                    | 581.520           | 494.096   | 85,0%                      |
| Atendimento Setorial Agronegócios - Porto Nacional            | 303.856                    | 234.634           | 158.983   | 67,8%                      |
| Atendimento Setorial Agronegócios - Tocantins                 | 4.670.120                  | 6.452.831         | 6.077.754 | 94,2%                      |
| Atendimento Setorial Comércio - Médio Norte                   | 278.900                    | 160.766           | 127.949   | 79,6%                      |
| Atendimento Setorial Comércio - Palmas Centro                 | 498.390                    | 441.763           | 374.252   | 84,7%                      |
| Atendimento Setorial Comércio Sul                             | 281.000                    | 218.178           | 205.967   | 94,4%                      |
| Atendimento Setorial Indústria Centro                         | 227.700                    | 212.056           | 179.468   | 84,6%                      |
| Atendimento Setorial Indústria Norte                          | 156.000                    | 112.265           | 90.951    | 81,0%                      |
| Atendimento Setorial Indústria Sul                            | 223.000                    | 242.300           | 228.071   | 94,1%                      |
| Atendimento Setorial Serviço - Norte                          | 265.400                    | 252.800           | 231.280   | 91,5%                      |
| Atendimento Setorial Serviços - Médio Norte                   | 106.060                    | 79.883            | 50.339    | 63,0%                      |
| Atendimento Setorial Serviços - Palmas                        | 440.458                    | 316.822           | 287.348   | 90,7%                      |
| Atendimento Setorial Serviços Sul                             | 275.000                    | 255.190           | 245.500   | 96,2%                      |

|  |           |           |           |        |
|--|-----------|-----------|-----------|--------|
| Atendimento Territorial - Paraíso do Tocantins                   | 215.046   | 223.162   | 218.541   | 97,9%  |
| Atendimento Territorial de Araguatins                            | 463.755   | 377.889   | 354.364   | 93,8%  |
| Atendimento Territorial Palmas e Região                          | 1.273.410 | 1.619.056 | 1.588.543 | 98,1%  |
| Atendimento Territorial Sudeste                                  | 390.558   | 795.532   | 751.894   | 94,5%  |
| Atendimento Territorial Sul                                      | 464.900   | 434.220   | 365.542   | 84,2%  |
| Auditoria com Foco em Risco                                      | 20.000    | 20.000    | 19.416    | 97,1%  |
| Auditoria com Foco em Risco - COSO                               | 40.000    | 40.000    | 38.467    | 96,2%  |
| Beleza e Bem Estar - Tocantins                                   | 510.000   | 0         | 0         | 0,0%   |
| Central de Relacionamento 0800 - SEBRAE/TO                       | 116.000   | 127.973   | 49.196    | 38,4%  |
| Compras Governamentais II Etapa                                  | 0         | 490.240   | 261.012   | 53,2%  |
| Construção e Reforma das Sedes do Sebrae-TO                      | 30.000    | 30.000    | 30.835    | 102,8% |
| CPL - Comissão Permanente de Licitação                           | 0         | 20.000    | 14.269    | 71,3%  |
| Custeio Administrativo   | 2.400.000 | 2.550.000 | 2.465.084 | 96,7%  |
| Desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços do Sebrae Tocantins | 120.000   | 80.000    | 50.579    | 63,2%  |
| Desenvolvimento de Talentos Externos 2014/2017                   | 100.000   | 100.000   | 99.973    | 100,0% |
| Desenvolvimento de Talentos Interno 2013/2018                    | 374.150   | 298.527   | 256.881   | 86,0%  |
| Economia Digital Para Startups                                   | 354.400   | 380.378   | 361.482   | 95,0%  |
| Empreendedorismo na Educação - TO                                | 1.403.130 | 1.475.526 | 1.475.253 | 100,0% |
| Encadeamento Produtivo - Bunge                                   | 151.200   | 9.204     | 9.243     | 100,4% |
| Encadeamento Produtivo Pecuária Corte                            | 266.000   | 0         | 0         | 0,0%   |
| Estruturação de Polos de Produção de Seringueira                 | 288.236   | 288.236   | 277.053   | 96,1%  |
| Estruturação do Polo Turístico de Taquaruçu                      | 1.403.153 | 1.593.547 | 1.525.662 | 95,7%  |
| Estruturante de Cosméticos de Base Florestal da Amazônia         | 74.000    | 526.895   | 470.015   | 89,2%  |
| EXPOART 2014 - Tocantins   | 1.396.000 | 296.200   | 218.067   | 73,6%  |
| Feira do Empreendedor SEBRAE-TO                                  | 0         | 368.000   | 364.715   | 99,1%  |
| Fortalecimento do Comércio Cômico João Lima                      | 467.800   | 0         | 0         | 0,0%   |
| Gestão ADS   | 40.000    | 40.000    | 31.321    | 78,3%  |
| Gestão da Administração Financeira                               | 100.000   | 300.000   | 262.148   | 87,4%  |
| Gestão da Administração Patrimonial                              | 30.000    | 30.000    | 21.579    | 71,9%  |
| Gestão da Comunicação  | 240.000   | 260.040   | 251.179   | 96,6%  |
| Gestão da UAC  | 90.000    | 90.000    | 89.094    | 99,0%  |
| Gestão da UGEX   | 15.000    | 15.000    | 12.492    | 83,3%  |
| Gestão da UGOCC  | 45.000    | 75.000    | 70.784    | 94,4%  |
| Gestão da UGP  | 34.000    | 34.520    | 34.516    | 100,0% |
| Gestão da Unidade de Projetos Especiais - UPE                    | 70.000    | 89.000    | 79.138    | 88,9%  |
| Gestão das Unidades Cooperativas                                 | 0         | 0         | 0         | 0,0%   |
| Gestão de equipes - alta performance                             | 250.000   | 102.715   | 83.824    | 81,6%  |
| Gestão de TI   | 200.000   | 200.970   | 200.968   | 100,0% |
| Gestão do Clima Organizacional                                   | 50.000    | 50.110    | 50.109    | 100,0% |
| Gestão e Avaliação da Estratégia                                 | 70.000    | 70.000    | 59.602    | 85,1%  |
| Gestão Estadual do Programa ALI Tocantins                        | 103.675   | 103.675   | 103.616   | 99,9%  |
| Gestão Estadual do Programa Sebraetec - TO                       | 250.000   | 540.000   | 498.899   | 92,4%  |
| I Congresso Sebrae de Responsabilidade Social Empresarial        | 200.000   | 0         | 0         | 0,0%   |
| Inclusão Financeira para os Pequenos Negócios                    | 628.000   | 0         | 0         | 0,0%   |
| Inteligência Comercial Competitiva                               | 286.000   | 19.939    | 19.936    | 100,0% |
| Inteligência Competitiva - Estudos e Pesquisas                   | 50.000    | 50.000    | 47.803    | 95,6%  |
| Jogos Mundiais Indígenas e os Negócios do Tocantins              | 0         | 2.598.875 | 2.031.687 | 78,2%  |
| Memorial Sebrae Tocantins  | 0         | 0         | 0         | 0,0%   |
| Modernização do Parque - TI                                      | 470.000   | 923.277   | 923.268   | 100,0% |
| Mulheres Produtivas e Empreendedoras do Tocantins                | 322.400   | 750.436   | 681.517   | 90,8%  |
| Negócios da Beleza e Bem Estar de Araguatins                     | 105.200   | 98.843    | 87.704    | 88,7%  |
| Negócios de Beleza e Bem Estar de Araguaína                      | 138.000   | 90.787    | 69.253    | 76,3%  |
| PDF - Projeto de Desenvolvimento de Fornecedores                 | 150.000   | 214.400   | 168.342   | 78,5%  |
| Pecuária de Leite - Centro                                       | 394.480   | 319.389   | 240.004   | 75,1%  |



|  |                   |                   |                   |              |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|--------------|
| Pecuária de Leite - Médio Norte  | 384.900           | 284.120           | 263.286           | 92,7%        |
| Pecuária de Leite - Norte e Bico do Papagaio   | 428.280           | 355.180           | 275.854           | 77,7%        |
| Pecuária de Leite - Sul/Sudeste  | 449.200           | 1.415.127         | 1.400.175         | 98,9%        |
| Pirarucu da Amazônia II  | 211.782           | 377.841           | 145.581           | 38,5%        |
| Programa SEBRAE de Excelência em Gestão - Tocantins                                    | 200.000           | 200.000           | 199.493           | 99,7%        |
| Programa Sebrae Mais - TO  | 0                 | 44.259            | 19.857            | 44,9%        |
| Projeto Sebrae de Responsabilidade Social Empresarial                                  | 40.000            | 40.000            | 38.864            | 97,2%        |
| Provimento   | 47.000            | 224.000           | 194.225           | 86,7%        |
| Qualidade da gestão nos pequenos negócios  | 821.178           | 2.418.471         | 2.111.293         | 87,3%        |
| Remuneração de Estagiários   | 450.000           | 450.000           | 393.552           | 87,5%        |
| Remuneração de Recursos Humanos - Custeio Administrativo                               | 1.822.200         | 2.617.910         | 2.617.908         | 100,0%       |
| Remuneração de Recursos Humanos Relacionado a Negócios                                 | 16.298.870        | 17.186.220        | 17.180.191        | 100,0%       |
| Reparadores Automotivo Sul   | 166.000           | 163.500           | 161.745           | 98,9%        |
| Ressarcimentos de Despesas pelo Sebrae Nacional  | 0                 | 50.000            | 33.017            | 66,0%        |
| SEBRAE/TO - Implementação Estratégica da Lei Geral no Estado do Tocantins              | 1.923.710         | 1.574.360         | 1.515.652         | 96,3%        |
| SEBRAE/TO - Transferências do Programa Negócio a Negócio                               | 396.800           | 422.000           | 349.371           | 82,8%        |
| Segurança e saúde no trabalho  | 40.000            | 40.000            | 37.367            | 93,4%        |
| Sudeste Empreendedor - Travessia Seca  | 4.806.120         | 3.140.508         | 3.114.427         | 99,2%        |
| Suporte Operacional - Porto Nacional   | 77.000            | 77.000            | 76.616            | 99,5%        |
| Suporte Operacional - Araguaína  | 65.000            | 65.000            | 61.217            | 94,2%        |
| Suporte Operacional - Araguatins   | 42.500            | 42.500            | 33.621            | 79,1%        |
| Suporte Operacional - CEEmpresarial  | 400.000           | 482.000           | 481.464           | 99,9%        |
| Suporte Operacional - Colinas do Tocantins   | 48.000            | 48.000            | 45.553            | 94,9%        |
| Suporte Operacional - Dianópolis   | 50.000            | 50.000            | 48.755            | 97,5%        |
| Suporte Operacional - Guaraí   | 45.000            | 45.000            | 41.867            | 93,0%        |
| Suporte Operacional - Gurupi   | 130.000           | 130.000           | 127.871           | 98,4%        |
| Suporte Operacional - Palmas   | 146.200           | 79.200            | 76.489            | 96,6%        |
| Suporte Operacional - Paraíso  | 77.000            | 58.000            | 53.330            | 91,9%        |
| Suporte Operacional - Taquaralto   | 77.000            | 77.000            | 74.284            | 96,5%        |
| Suporte Operacional - UNOP'S   | 1.280.826         | 1.280.826         | 1.278.103         | 99,8%        |
| TO - Desenvolvimento Econômico no Território Araguaia Tocantins                        | 488.704           | 519.640           | 498.011           | 95,8%        |
| TO - Desenvolvimento Econômico no Território Médio Norte                               | 348.000           | 0                 | 0                 | 0,0%         |
| TO - Desenvolvimento Econômico para Grandes Investimentos da Região - Bico do Papagaio | 267.622           | 0                 | 0                 | 0,0%         |
| TO- Desenvolvimento Econômico Territorial - JALAPÃO                                    | 605.000           | 0                 | 0                 | 0,0%         |
| Tocantins Empreendedor - Inovar para Competir  | 2.575.000         | 650.500           | 650.160           | 99,9%        |
| TRANSFORMAR - Inovação e Empreendedorismo na Indústria Tocantinense                    | 1.735.198         | 0                 | 0                 | 0,0%         |
| Turismo e Produção Associada - Região Sul  | 974.186           | 973.699           | 681.825           | 70,0%        |
| <b>Total</b>   | <b>68.796.898</b> | <b>72.181.106</b> | <b>67.486.020</b> | <b>93,5%</b> |

Tabela 4 - Projetos e Atividades



## Programas Nacionais

| Programa                               | Sebrae NA (CSN) |                   |                   |              | SEBRAE/TO         |                   |              |                |                  |                  |              |                   |                   |              |                          |               |               |
|--|-----------------|-------------------|-------------------|--------------|-------------------|-------------------|--------------|----------------|------------------|------------------|--------------|-------------------|-------------------|--------------|--------------------------|---------------|---------------|
|  |                 |                   |                   |              | CSN               |                   |              | Contrapartida  |                  |                  |              | Total             |                   |              | Nº de Clientes Atendidos |               |               |
|  | Planejado       | Prevista          | Transferida       | %            | Previsto          | Executado         | %            | CSO Previsto   | Outras Receitas  | Executado        | %            | Previsto          | Executado         | %            | Previsto                 | Executado     | %             |
| <u>PG - Agentes Locais de Inovação</u> | 0               | 220.675           | 220.675           | 100,0%       | 220.675           | 215.919           | 97,8%        | 0              | 0                | 0                | 0,0%         | 220.675           | 215.919           | 97,8%        | 390                      | 716           | 183,6%        |
| <u>PG - Educação Empreendedora</u>     | 0               | 1.475.526         | 1.475.526         | 100,0%       | 1.475.526         | 1.474.415         | 99,9%        | 0              | 0                | 0                | 0,0%         | 1.475.526         | 1.474.415         | 99,9%        | 19.850                   | 20.682        | 104,2%        |
| <u>PG - Encadeamento Produtivo</u>     | 0               | 0                 | 0                 | 0,0%         | 0                 | 0                 | 0,0%         | 0              | 0                | 0                | 0,0%         | 0                 | 0                 | 0,0%         | 0                        | 0             | 0,0%          |
| <u>PG - Negócio a Negócio</u>          | 0               | 1.448.531         | 1.448.531         | 100,0%       | 1.448.531         | 1.369.353         | 94,5%        | 155.034        | 0                | 115.002          | 74,2%        | 1.603.565         | 1.484.355         | 92,6%        | 4.527                    | 4.615         | 101,9%        |
| <u>PG - Sebrae Mais</u>                | 0               | 927.478           | 861.346           | 92,9%        | 507.478           | 441.346           | 87,0%        | 112.306        | 127.813          | 206.604          | 86,0%        | 747.597           | 647.950           | 86,7%        | 673                      | 723           | 107,4%        |
| <u>PG - Sebrae No Campo</u>            | 0               | 315.000           | 315.000           | 100,0%       | 0                 | 0                 | 0,0%         | 0              | 0                | 0                | 0,0%         | 0                 | 0                 | 0,0%         | 0                        | 0             | 0,0%          |
| <u>PG - Sebraetec</u>                  | 0               | 10.273.729        | 10.273.728        | 100,0%       | 10.273.729        | 10.195.211        | 99,2%        | 97.683         | 2.244.374        | 1.737.846        | 74,2%        | 12.615.786        | 11.933.057        | 94,6%        | 5.140                    | 5.587         | 108,7%        |
| <b>Total</b>                           | <b>0</b>        | <b>14.660.939</b> | <b>14.594.806</b> | <b>99,5%</b> | <b>13.925.939</b> | <b>13.696.243</b> | <b>98,4%</b> | <b>365.023</b> | <b>2.372.187</b> | <b>2.059.452</b> | <b>75,2%</b> | <b>16.663.149</b> | <b>15.755.695</b> | <b>94,6%</b> | <b>30.580</b>            | <b>32.323</b> | <b>105,7%</b> |

Tabela 5 - Programas Nacionais

### Notas explicativas:

**Programa ALI – Agentes Locais de Inovação:** Houve um superávit de atendimento do número de empresas no Estado em relação à meta pactuada com o Sebrae Nacional. Cada agente Ali atendeu 50 empresas em 2015, 13 agentes no atendimento, totalizaram 650 empresas mínimas previstas para o atendimento, sendo que o atendimento por agente foi superado em 66 atendimentos (totalizando 716 atendimentos/ano). O Sebrae/Na pactua com os estados uma meta mínima entre 60 e 70% da meta física de acordo com o número de agentes Ali do Estado, o cálculo da meta é realizado desta forma em função da alta rotatividade de agentes que são desligados do Programa Ali durante o ano. Desse modo a meta pactuada com os estados é sempre a meta mínima e não máxima por número de agentes.

**Programa SEBRAETEC – Serviços em Inovação e Tecnologia:** a diferença da não realização da contrapartida prevista em 2015 para o programa, não foi executado em função do não cumprimento da receita mínima de alguns projetos vinculados à área de agronegócio (projeto Sudeste Empreendedor e Atendimento Setorial Agronegócios Tocantins). Tais projetos não geraram a diferença R\$ 506.528,00 previstos para a execução de 100% do programa.

**Negócio a Negócio:** A execução de contrapartida de CSO abaixo do previsto, deu-se devida à adoção de medida de gestão para economia de recurso desta fonte que seria aplicada em deslocamento, mantendo-se a qualidade e execução do previsto no projeto.

### 3.1.1. Descrição sintética dos objetivos do exercício

Os objetivos estratégicos são definidos como atividades finalísticas a serem almeçadas para o cumprimento de sua missão institucional e no alcance de sua visão de futuro. Conforme o Balanced Scorecard os objetivos estratégicos encontram-se atados às perspectivas definidas no mapa estratégico da organização.

O Mapa Estratégico apresenta a síntese da estratégia do Sistema Sebrae. No topo do mapa estão posicionadas a missão, que é a razão de existir do Sebrae, a visão de futuro, que demonstra a direção mestra dos objetivos estratégicos organizados em três perspectivas – Partes Interessadas, Processos e Recursos – além do posicionamento da marca, que orienta a estratégia de comunicação.

Os objetivos estratégicos destacados em cores diferentes são específicos do Sebrae Tocantins:

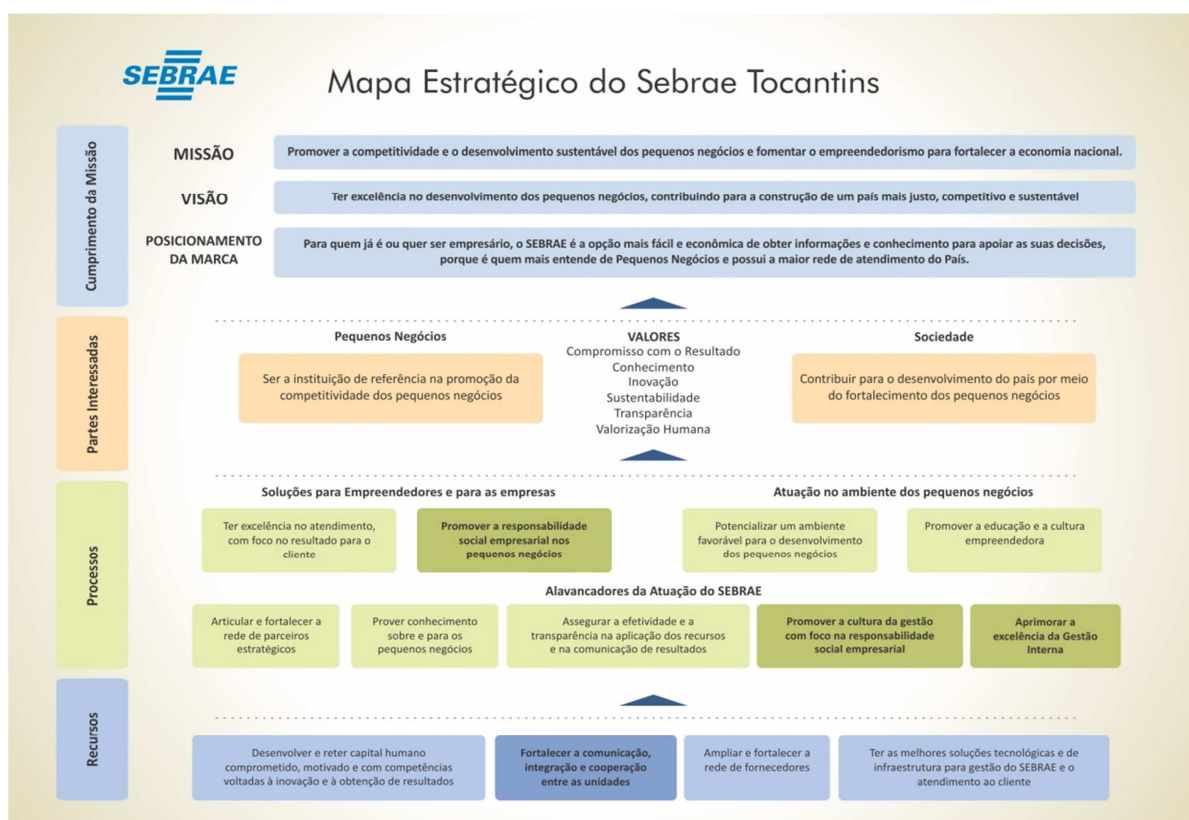


Figura 7 - Mapa Estratégico Sebrae Tocantins

|  |     |
|--|-----|
| Ser a instituição de referência na pontuação da competitividade dos pequenos negócios.   | PI1 |
| Contribuir para o desenvolvimento do país por meio do fortalecimento dos pequenos negócios.  | PI2 |
| Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.   | P1  |
| Promover a responsabilidade social empresarial nos pequenos negócios.  | P2  |
| Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios.  | P3  |
| Promover a educação e a cultura empreendedora.   | P4  |
| Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos.   | P5  |
| Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes. | P6  |

|  |     |
|--|-----|
| Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios.   | P7  |
| Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados.                          | P8  |
| Promover a cultura da gestão com foco na responsabilidade social empresarial.  | P9  |
| Aprimorar a excelência da Gestão Interna.  | P10 |
| Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados. | R1  |
| Fortalecer a comunicação, integração e cooperação entre as unidades.   | R2  |
| Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores.   | R3  |
| Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do SEBRAE e o atendimento ao cliente.                | R4  |

**Quadro 2 - Descrição dos Objetivos Estratégicos do Mapa – Sebrae Tocantins**

| <b>Estratégia de Atuação (Objetivos Estratégicos, Prioridades Locais e Macroprocessos)</b>   | <b>Previsto Original</b> | <b>Previsto Ajustado</b> | <b>Total Executado</b> | <b>% Executado</b> | <b>% Participação</b> |
|--|--------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------|-----------------------|
| Ampliar a divulgação dos benefícios da Lei Geral das Pequenas Empresas e promover a sua implementação no Estado e nos municípios do Tocantins, através da articulação contínua junto aos agentes governamentais.   | 2.262.010                | 2.369.264                | 1.883.325              | 79,49%             | 1,29%                 |
| Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores.   | 250.000                  | 314.400                  | 268.315                | 85,34%             | 0,18%                 |
| Apoio Técnico e Articulação  | 90.000                   | 90.000                   | 89.094                 | 98,99%             | 0,06%                 |
| Aprimorar a eficiência produtiva dos pequenos negócios rurais das regiões do Centro, Vale do Araguaia, Médio Norte, Norte, Bico, Sul e Sudeste, através da melhoria da gestão, inovação e tecnologia e com ênfase na promoção de negócios com foco no mercado. | 13.277.792               | 15.577.148               | 14.604.724             | 93,76%             | 9,98%                 |
| Aprimorar a excelência da Gestão Interna.  | 270.000                  | 270.000                  | 259.096                | 95,96%             | 0,18%                 |
| Aprimorar o corpo técnico em gestão de projetos orientados para resultados e atendimento individual, programa de capacitação e desenvolvimento técnico e comportamental das pessoas, promovendo uma gestão organizacional baseado no modelo de um sistema.     | 250.000                  | 102.715                  | 83.824                 | 81,61%             | 0,06%                 |
| Aprimorar os mecanismos de captação, difusão e disponibilização de conhecimento e tecnologia para os pequenos negócios, por meio de instrumentos de orientação presencial e à distância e desenvolvimento e/ou customização de produtos e serviços para at     | 370.000                  | 620.000                  | 549.478                | 88,63%             | 0,38%                 |
| Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados.  | 159.750                  | 900                      | -2.561                 | -284,51%           | -0,00%                |
| Auditoria  | 60.000                   | 60.000                   | 57.884                 | 96,47%             | 0,04%                 |
| Aumentar a eficiência gerencial dos pequenos negócios do setor de serviços das regiões Centro, Norte, M. Norte, Bico, Sul, Sudeste, promovendo ações de capacitação e consultoria em gestão, inovação e com foco no mercado.                                   | 2.360.518                | 1.638.203                | 1.494.651              | 91,24%             | 1,02%                 |
| Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados.   | 674.150                  | 451.352                  | 390.814                | 86,59%             | 0,27%                 |
| Desenvolver o turismo, a economia criativa e fortalecer o artesanato das regiões Centro, Médio Norte, Norte, Sul, Sudeste, Vale do Araguaia, Jalapão Bico, por meio de ações de empreendedorismo, melhoria da gestão, com foco na sustentabilidade, inovação.  | 2.577.339                | 2.567.246                | 2.207.487              | 85,99%             | 1,51%                 |
| Disseminar a cultura da educação empreendedora, promovendo o acesso dos potenciais empreendedores, através de soluções educacionais com foco no empreendedorismo.  | 1.403.130                | 1.475.526                | 1.475.253              | 99,98%             | 1,01%                 |
| Gestão Administrativa  | 5.078.526                | 5.463.526                | 5.272.707              | 96,51%             | 3,60%                 |
| Gestão de Colaboradores  | 18.692.070               | 20.552.650               | 20.457.760             | 99,54%             | 13,98%                |
| Gestão de Marketing e Comunicação  | 240.000                  | 260.040                  | 251.179                | 96,59%             | 0,17%                 |
| Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação   | 200.000                  | 200.970                  | 200.968                | 100,00%            | 0,14%                 |
| Gestão Financeira Orçamentária e Contábil  | 135.000                  | 125.000                  | 103.802                | 83,04%             | 0,07%                 |
| Gestão Jurídica  | 273.000                  | 273.000                  | 269.669                | 98,78%             | 0,18%                 |
| Gestão para Excelência   | 55.000                   | 55.000                   | 51.357                 | 93,38%             | 0,04%                 |
| Melhorar a qualidade do atendimento e fidelização dos clientes por meio de demandas territoriais, com ações de capacitação, consultoria em gestão, inovação e acesso a mercado.  | 9.223.165                | 12.799.286               | 11.164.194             | 87,23%             | 7,63%                 |
| PI - Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.  | 37.410.942               | 38.014.681               | 34.411.877             | 90,52%             | 23,51%                |

|  |            |            |            |          |        |
|--|------------|------------|------------|----------|--------|
| P2 - Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios.   | 2.262.010  | 2.369.264  | 1.883.325  | 79,49%   | 1,29%  |
| P3 - Promover a educação e a cultura empreendedora   | 1.403.130  | 1.475.526  | 1.475.253  | 99,98%   | 1,01%  |
| P4 - Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios.  | 420.000    | 670.000    | 597.282    | 89,15%   | 0,41%  |
| P7 - Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados.   | 159.750    | 900        | -2.561     | -284,51% | -0,00% |
| Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios.  | 2.262.010  | 2.369.264  | 1.883.325  | 79,49%   | 1,29%  |
| Promover a competitividade dos pequenos negócios do setor da indústria das regiões Centro, Médio Norte, Norte, Bico e Sul, através do aprimoramento das práticas gerenciais, mercadológicas e de inovação.   | 2.415.898  | 1.093.516  | 968.505    | 88,57%   | 0,66%  |
| Promover a educação e a cultura empreendedora.   | 1.403.130  | 1.475.526  | 1.475.253  | 99,98%   | 1,01%  |
| Promover o desenvolvimento da cadeia produtiva da carne e leite das regiões Centro, Médio Norte, Norte, Bico, Sul, Sudeste e Vale do Araguaia com ênfase na melhoria dos processos gerenciais e de inovação tecnológica.   | 1.922.860  | 2.373.816  | 2.179.319  | 91,81%   | 1,49%  |
| Promover o desenvolvimento dos pequenos negócios do comércio varejista das regiões Centro, Vale do Araguaia, Médio Norte, Norte, Bico, Sul e Sudeste, com ênfase na melhoria da gestão com foco no mercado, por intermédio de ações de capacitação e consultoria | 6.256.690  | 2.546.986  | 2.287.092  | 89,80%   | 1,56%  |
| Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios.   | 420.000    | 670.000    | 597.282    | 89,15%   | 0,41%  |
| R1 - Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados.  | 674.150    | 451.352    | 390.814    | 86,59%   | 0,27%  |
| R2 - Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores.  | 250.000    | 314.400    | 268.315    | 85,34%   | 0,18%  |
| R3 - Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do Sebrae e para o atendimento dos clientes.  | 500.000    | 953.277    | 954.103    | 100,09%  | 0,65%  |
| Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do SEBRAE e o atendimento ao cliente.  | 500.000    | 953.277    | 954.103    | 100,09%  | 0,65%  |
| Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.   | 38.034.262 | 38.596.201 | 34.905.973 | 90,44%   | 23,85% |

**Tabela 6 - Aplicação de Recurso por estratégia de atuação (Objetivos do Sistema, Objetivos Locais e Prioridades Locais).**

A partir do mapa estratégico foram identificados os indicadores para monitorar e avaliar o grau de atendimento aos objetivos estabelecidos. Para esses indicadores, foram definidas as metas considerando os referenciais comparativos pertinentes e os requisitos de partes interessadas.

O conjunto dos indicadores selecionados é composto por indicadores já existentes no Sistema Sebrae e indicadores cuja necessidade foi identificada durante o próprio processo de revisão do Direcionamento Estratégico e elaborado para atender aos objetivos próprios do Tocantins.

Na primeira RAE – Reunião de Análise da Estratégia, realizada em 2014 foi determinado os responsáveis para cada objetivo estratégico do Mapa do Tocantins. Cada responsável, juntamente com a UGE, iniciaram as análises dos indicadores já existentes para monitoramento dos objetivos e a definição dos indicadores mais adequados para o monitoramento dos objetivos específicos do estado.

Em 2015 os responsáveis pelos indicadores estratégicos, juntamente com técnico da UGE, elaboraram uma ficha de acompanhamento de cada indicador, onde foi inserido o histórico, metas, prazos e ações para alcance das metas estabelecidas. Em setembro de 2015 o Comitê de Análise da Estratégia reuniu-se para análise e acompanhamento dos planos de ações e metas estabelecidas.

| <b>Objetivos</b>  | <b>Indicador</b>   | <b>Meta 2015</b> | <b>Mensurado 2015</b> | <b>Unidade Responsável</b> |
|---|--|------------------|-----------------------|----------------------------|
| <b>Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios</b>       | Imagem do SEBRAE junto aos pequenos negócios                         | <b>8,5</b>       | <b>8,0</b>            | UGE/UGA/<br>UMC            |
|   | Índice de aplicabilidade de produtos e serviços                      | <b>8,0</b>       | *                     |                            |
| <b>Contribuir para o desenvolvimento do país por meio do fortalecimento dos pequenos negócios</b> | Imagem do SEBRAE junto à sociedade                                   | <b>8,9</b>       | <b>8,9</b>            | UGE/UMC                    |
| <b>Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.</b>                       | Taxa de resultados finalísticos alcançados                           | <b>75%</b>       | <b>76%</b>            | UGE/UGA                    |
|   | Índice de satisfação do cliente                                      | <b>8,9</b>       | *                     | UGE/UGA                    |
| <b>Promover a responsabilidade social empresarial nos pequenos negócios.</b>                      | Taxa de projetos com ações de responsabilidade social empresarial    | <b>15%</b>       | <b>25%</b>            | UGEX                       |
| <b>Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios.</b>          | Percentual de municípios com a LG Implementada                       | <b>100%</b>      | <b>100%</b>           | UAC                        |
| <b>Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios.</b>                                     | Acessos/downloads aos conteúdos do Portal Sebrae                     | -                | -                     | UAC/UGA                    |
|   | Número de estudos produzidos sobre os pequenos negócios              | -                | -                     | UAC/UGE                    |
| <b>Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos.</b>                                   | Taxa de Parceiros articulados e fortalecidos com eventos realizados. | -                | -                     | UAC                        |
| <b>Promover a educação e a cultura empreendedora.</b>   | Número de Potenciais empreendedores atendidos                        | <b>20.050</b>    | *                     | UAC                        |
| <b>Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação</b>                                     | % de Atendimentos aos limites orçamentários                          | <b>100%</b>      | <b>100%</b>           | UGOCC                      |

|   |   |                   |             |         |
|---|---|-------------------|-------------|---------|
| <b>dos recursos e na comunicação de resultados.</b>   | Dados atualizados mensalmente no portal da transparência  | <b>100%</b>       | <b>100%</b> |         |
| <b>Promover a cultura da gestão com foco na Responsabilidade Social Empresarial.</b>  | Índice de Responsabilidade Social Empresarial. Refere-se ao limite de investimento em ações de RSE, no mínimo de 1% e no máximo 2%. | <b>1,5%</b>       | *           | UGEX    |
| <b>Aprimorar a excelência da Gestão Interna.</b>  | Índice de Maturidade na Gestão  | <b>551 pontos</b> | *           | UGEX    |
| <b>Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados.</b> | ICO - Índice de Clima Organizacional  | <b>80%</b>        | *           | UGP     |
| <b>Fortalecer a comunicação, integração e cooperação entre as unidades.</b>   | Grau de satisfação da comunicação Interna   | <b>80%</b>        | *           | UGP/UMC |
|   | Grau de Satisfação com a Integração   | <b>70%</b>        | *           | UGP     |
| <b>Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores.</b>   | Percentual de crescimento da Base de credenciados   | -                 | -           | UAC     |
|   | Percentual de fornecedores participantes no PDF   | <b>75%</b>        | *           | UAF     |
| <b>Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do SEBRAE e o atendimento ao cliente.</b>                | Grau de implantação dos Planos de Ação de TI do MEG   | <b>30%</b>        | *           | UTIC    |
|   | Índice de satisfação dos clientes internos quanto ao Suporte Tecnológico (Média anual)  | <b>80%</b>        | *           |         |

**Tabela 7 - Monitoramento dos indicadores do mapa estratégico**

\* Indicadores que ainda não foram mensurados.

- Indicadores que não foi estabelecido metas.

## Indicadores Institucionais

Os indicadores de Resultados Institucionais mensuram os resultados obtidos no alcance da Missão, Visão e junto às Partes Interessadas – Pequenos Negócios e Sociedade. O desempenho obtido nesses indicadores é demonstrado na tabela abaixo.

| <b>Indicadores Institucionais</b>                 | <b>Previsto 2015</b> | <b>Realizado 2015</b> |
|---|----------------------|-----------------------|
| Índice de competitividade dos peq. neg. atendidos | <b>25,0</b>          | <b>24,8</b>           |
| Índice de efetividade do atendimento              | <b>8,2</b>           | *                     |
| Índice de imagem junto à sociedade.               | <b>8,9</b>           | <b>8,9</b>            |
| Índice de imagem junto aos pequenos negócios      | <b>8,5</b>           | <b>8,0</b>            |
| Taxa de contr. para abertura de pequenos negócios | <b>25,0</b>          | <b>21,7</b>           |
| Taxa de resultados finalísticos alcançados        | <b>75,0</b>          | <b>76,0</b>           |

**Tabela 8 - Indicadores Institucionais**

Fonte: SME e UGE SEBRAE NACIONAL

\*O Sebrae Nacional ainda não realizou a pesquisa referente a este resultado.

**Nota Explicativa:** Justifica-se a redução no indicador Taxa de contr. para abertura de pequenos negócios em virtude da ampliação da estratégia de implantação das salas do empreendedor nas prefeituras municipais do Estado do Tocantins, que serve de referência para potenciais empresários formalizarem suas empresas, com foco principal no MEI. Sendo este o segmento de público-alvo que mais expandiu em 2015. A estratégia do Sebrae estava focada na implementação da lei geral. Bem com, a abertura dos pequenos negócios que foram impactados pelo cenário econômico do país.

As prioridades locais servem de referência para a identificação das iniciativas estratégicas que podem incluir programas, projetos e planos de ação.

Explicitam segmentos de clientes a serem trabalhados e possibilitam o alinhamento dos projetos e seus resultados.

### **Prioridades Locais Sebrae Tocantins:**

- 1- Aprimorar a eficiência produtiva dos pequenos negócios rurais das regiões do Centro, Vale do Araguaia, Médio Norte, Norte, Bico, Sul e Sudeste, através da melhoria da gestão, inovação e tecnologia e com ênfase na promoção de negócios com foco no mercado.
- 2- Promover o desenvolvimento da cadeia produtiva da carne e leite das regiões Centro, Médio Norte, Norte, Bico, Sul, Sudeste e Vale do Araguaia com ênfase na melhoria dos processos gerenciais e de inovação tecnológica.
- 3- Promover o desenvolvimento dos pequenos negócios do comércio varejista das regiões Centro, Vale do Araguaia, Médio Norte, Norte, Bico, Sul e Sudeste, com ênfase na melhoria da gestão com foco no mercado, por intermédio de ações de capacitação e consultoria em gestão, inovação e práticas mercadológicas.
- 4- Promover a competitividade dos pequenos negócios do setor da indústria das regiões Centro, Médio Norte, Norte, Bico e Sul, através do aprimoramento das práticas gerenciais, mercadológicas e de inovação.
- 5- Aumentar a eficiência gerencial dos pequenos negócios do setor de serviços das regiões Centro, Norte, M. Norte, Bico, Sul, Sudeste, promovendo ações de capacitação e consultoria em gestão, inovação e com foco no mercado.
- 6- Desenvolver o turismo, a economia criativa e fortalecer o artesanato das regiões Centro, Médio Norte, Norte, Sul, Sudeste, Vale do Araguaia, Jalapão Bico, por meio de ações de empreendedorismo, melhoria da gestão, com foco na sustentabilidade, inovação tecnológica, inclusão produtiva e acesso ao mercado.
- 7- Melhorar a qualidade do atendimento e fidelização dos clientes por meio de demandas territoriais, com ações de capacitação, consultoria em gestão, inovação e acesso a mercado.
- 8- Aprimorar os mecanismos de captação, difusão e disponibilização de conhecimento e tecnologia para os pequenos negócios, por meio de instrumentos de orientação presencial e à distância e desenvolvimento e/ou customização de produtos e serviços para atendimento aos clientes.
- 9- Disseminar a cultura da educação empreendedora, promovendo o acesso dos potenciais empreendedores, através de soluções educacionais com foco no empreendedorismo.
- 10- Ampliar a divulgação dos benefícios da Lei Geral das Pequenas Empresas e promover a sua implementação no Estado e nos municípios do Tocantins, através da articulação contínua junto aos agentes governamentais.



- 11- Aprimorar a estrutura física do SEBRAE Tocantins, por meio de ampliação e reformas das unidades de atendimento.
- 12- Aprimorar o corpo técnico em gestão de projetos orientados para resultados, atendimento individual, programa de capacitação e desenvolvimento técnico e comportamental das pessoas, promovendo uma gestão organizacional baseado no modelo de um sistema vivo, aberto e dinâmico.
- 13- Promover a incorporação da cultura da excelência como fator de diferencial competitivo, através da implementação da tríade da melhoria da Gestão:
  - PSEG - Plano de Melhoria da Gestão alinhado aos critérios do Modelo de Excelência da Gestão – MEG
  - Auditoria com foco em Risco
  - Programa SEBRAE de Gestão de Processos

### 3.1.2. Estágio de implementação do planejamento estratégico

O processo de planejamento do Sistema Sebrae é coordenado pela Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae Nacional e possui as grandes etapas realizadas pelo SEBRAE/TO, o cronograma macro seguido pelo estado é o do SEBRAE/NA, conforme figura abaixo.

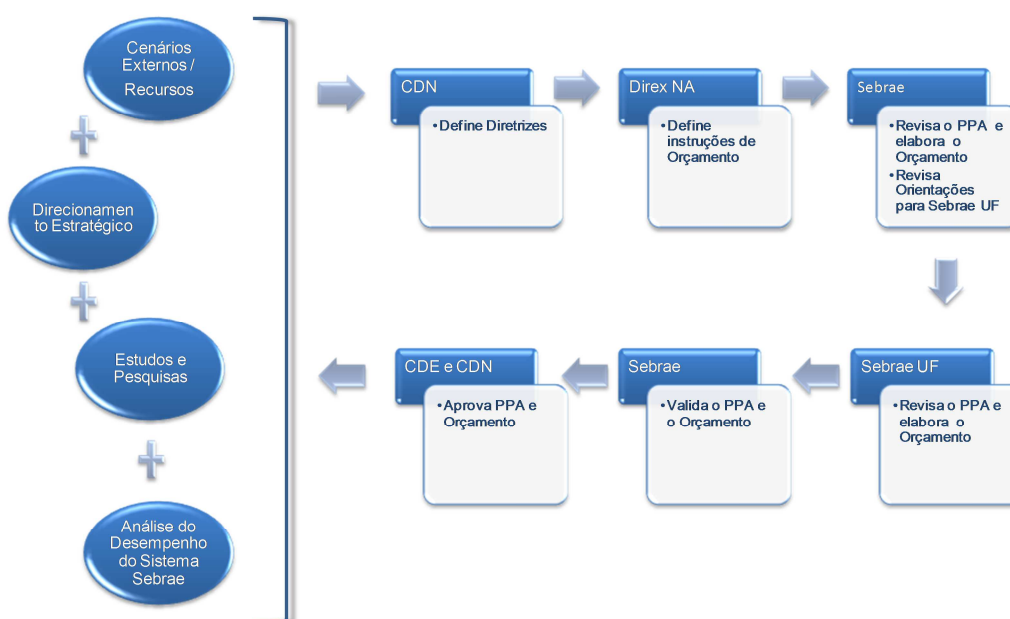


Figura 8 - Cronograma Macro do PPA

Análise e revisão do Planejamento SEBRAE/TO.

| Nº | ATIVIDADES  | DATA                | Responsável / Envolvidos                        |
|----|---|---------------------|---|
| 1  | Apresentar proposta com cronograma de realização das etapas de revisão do Planejamento Estratégico do Tocantins e revisão do PPA 2016/2019.   | 30 Março a 17 abril | UGE / DIREX                                     |
| 2  | Cenários Prospectivos das Regionais - Análise do Ambiente Interno e Externo   | 16 a 30 Abril       | UGE / Núcleos Regionais / Unidades Corporativas |
| 3  | Cenário Macroeconômico Estado do Tocantins – Ambiente externo   | 06 Maio             | UGE   |
| 4  | Levantar informações do ambiente interno com Unidades Corporativas  | 08 a 12 Maio        | Unidades Corporativas / UGE                     |
| 5  | Levantar informações setoriais  | 08 a 21 Maio        | Coordenadores de Carteira                       |
| 6  | Reunião SEBRAE NA e UF's para alinhamento PPA   | 13 maio             | Sebrae Nacional/UGE                             |
| 7  | Receber documentos de referência do PPA elaborado (Público do Sebrae, Indicadores e Metas, Diretrizes 2016/2019, Manual PPA, Manual Programas e Projetos)   | 13 maio             | Sebrae Nacional/UGE                             |
| 8  | Consolidar Análise do Ambiente Interno e Externo  | 25 maio             | UGE   |
| 9  | Recebimento de informações do Sebrae/NA para subsidiar a formulação dos seus PPA - Programas  | 24 junho            | Sebrae Nacional/UGE                             |
| 10 | Revisar, analisar, definir e enviar proposta de projetos 2016 / 2019 por unidade.   | 01 a 15 junho       | Núcleos Regionais / Unidades Corporativas / UGE |
| 11 | Oficina de Análise Setorial e Público Alvo  | 25 e 26 junho       | UGE / Coordenadores de Carteiras                |
| 12 | Workshop Gerencial de Revisão do Planejamento Estratégico do Sebrae / TO<br>- Analisar ambientes e revisar Mapa Estratégico – Objetivos Locais, indicadores estratégicos, prioridades Locais, carteiras de projetos, Metas Mobilizadoras, ativos intangíveis e modelo de negócio. | 29 e 30 junho       | UGE / Diretores / Gerentes                      |
| 13 | Seminário de Planejamento: Conhecendo a Estratégia de Atuação do SEBRAE Tocantins e Diretrizes do PPA 2016/2018<br>- Disseminar as Diretrizes do PPA 2016/2019, a estratégia, atuação das carteiras, cronograma do PPA e o Planejamento Estratégico da Instituição                | 01 e 02 julho       | Todos os colaboradores                          |
| 14 | Construir a Planilha Orçamentária e de Metas Físicas  | 03 a 08 julho       | UGE / UGOCC/Gerentes                            |

|    |  |                      |                             |
|----|--|----------------------|-----------------------------|
|    | do PPA 2016 / 2019   |                      |                             |
| 15 | Definir metas mobilizadoras e previsão orçamentária por núcleos, resultados institucionais e resultados de desempenho. | 15 a 20 maio         | UGE / UGA / UAC / UGOCC     |
| 16 | Aprovação da planilha de Orçamento pela Direx  | 10 julho             | DIREX / UGE / ADS / UGOCC   |
| 17 | Inclusão e análise de projetos e atividades no SGE   | 15 a 30 julho        | Gestores                    |
| 18 | Análise PPA Proposto   | 31 julho a 04 agosto | UGE                         |
| 19 | Consolidar informações do PPA e Orçamento e formato de apresentação  | 05 a 10 agosto       | UGE                         |
| 20 | Aprovação do PPA 2016 -2019 na DIREX SEBRAE/TO   | 11 agosto            | UGE                         |
| 21 | Disponibilização do PPA 2016-2019 e Orçamento do SEBRAE/TO para o SEBRAE/NA  | 21 agosto            | Sebrae Nacional/ UGE        |
| 22 | Validação do PPA 2016-2019 junto a DIREX do SEBRAE/NA  | 10 a 15 de setembro  | Sebrae Nacional / DIREX     |
| 23 | Ajustes no SGE do PPA e/ou Orçamento do Sebrae UF (Ata de verificação)   | 21 a 30 de setembro  | Sebrae Nacional / UGE-NA/TO |
| 24 | Aprovação do PPA e Orçamento do Sebrae UF pelo CDE   | Até 23 de outubro    | Sebrae Tocantins / CDE      |
| 25 | Definição do plano de monitoramento da estratégia  | 25 novembro          | UGE                         |
| 26 | Relatório PPA Sebrae Sistema - aprovação CDN   | Até 26 novembro      | Sebrae Nacional / CDN       |
| 27 | Envio do PPA e Orçamento do Sistema aos Sebrae/UF e ao Governo Federal   | Até 27 novembro      | Sebrae Nacional / CDN       |

Quadro 3 - Cronograma de revisão e análise do Planejamento SEBRAE/TO

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

A Missão do SEBRAE é:

*“Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional”*

O termo “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável” está atrelado à condição do SEBRAE de capacitar os pequenos negócios para criar e aprimorar:

- i. Seus processos internos, ou seja, capacitá-los “da porta para dentro”, por exemplo, na melhoria da gestão financeira, de recursos humanos, estoque, fluxo de caixa, processos produtivos, etc. Isso se traduz na elevação do nível de gestão desses empreendimentos. Para atender a essa questão, o SEBRAE possui soluções para cada tipo de segmento de cliente.
- ii. A melhor maneira de se relacionar com seu mercado de interesse atual ou novo mercado, ou seja, capacitar os pequenos negócios a identificar, por exemplo, quais são os fatores valorizados pelos mercados, quais e como os produtos, serviços e soluções devem ser ofertados, como se relacionar com cada segmento de cliente, como ampliar mercado e conquistar novos mercados, etc. Ser competitivo também é entregar o Valor esperado pelo cliente e/ou superar as expectativas. Assim como o item anterior, o SEBRAE possui soluções para cada tipo de segmento de cliente.

Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos PN, então, se traduz numa condição de prepará-los e capacitá-los para que obtenham um alto nível de gestão, com uma visão estratégica para mercado, investindo em inovações capazes de sustentar o Valor pretendido pelos respectivos clientes e que, ao final, se traduz em aumento de faturamento e lucratividade.

Para o SEBRAE o tema “**Empreendedorismo**” da Missão institucional não retrata apenas o incentivo à abertura de empreendimentos. O empreendedorismo está atrelado a um comportamento capaz de transformar a realidade de uma pessoa, empresa, comunidade e/ou sociedade, ou seja, é uma condição transformadora gerando um determinado Valor / benefício. O papel do SEBRAE é elaborar e disponibilizar mecanismos de fomento ao tema por meio, por exemplo, de soluções para a educação empreendedora e de estímulo e disseminação desse comportamento nos pequenos negócios e na sociedade.

As soluções em produtos e serviços oferecidos pelo Sebrae, tais como: cursos, consultorias, oficinas, palestras e seminários, com vistas ao cumprimento de sua missão, foram elaborados para auxiliar o empreendedor na sua tomada de decisão diária. As soluções estão distribuídas em projetos de atendimento, que por sua vez, estão organizados para atender as demandas do público-alvo da Instituição:

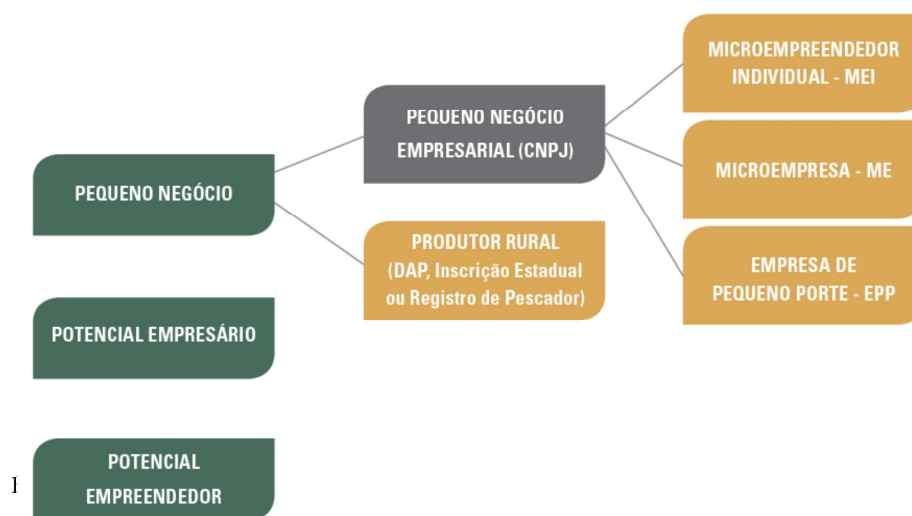


Figura 9 - O Público do SEBRAE

Para cada tipo de público o Sebrae oferta produtos ou serviços conforme a necessidade e o perfil, por meio de seus projetos de atendimento, que podem ter duas formas de abordagem: setorial e territorial.

Os objetivos estratégicos são definidos como atividades finalísticas a serem almejadas para o cumprimento de sua missão institucional e no alcance de sua visão de futuro. Conforme o Balanced Scorecard os objetivos estratégicos encontram-se atados às perspectivas definidas no mapa estratégico da organização. A tabela seguinte correlaciona os objetivos estabelecidos no mapa estratégico com as ações e projetos identificados.

| Objetivo Local   | Projeto   |
|--|---|
| Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente. | Inclusão Financeira para os Pequenos Negócios                 |
|  | Atendimento a ME e EPP de Guaraí e Região                     |
|  | Atendimento ao MEI, ME e EPP de Colinas do Tocantins e Região |
|  | Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguaína                |
|  | Atendimento aos Pequenos Negócios de Porto Nacional e Região  |
|  | Atendimento aos Pequenos Negócios de Taquaralto e Região      |
|  | Atendimento aos pequenos negócios do Vale do Araguaia         |
|  | Atendimento Setorial Agronegócio - Médio Norte                |
|  | Atendimento Setorial Agronegócio - Palmas                     |
|  | Atendimento Setorial Agronegócio - Vale do Araguaia           |
|  | Atendimento Setorial Agronegócio Bico                         |
|  | Atendimento Setorial Agronegócio Norte                        |
|  | Atendimento Setorial Agronegócios - Porto Nacional            |
|  | Atendimento Setorial Agronegócios - Tocantins                 |
|  | Atendimento Setorial Comércio - Médio Norte                   |
|  | Atendimento Setorial Comércio - Palmas Centro                 |
|  | Atendimento Setorial Comércio Sul                             |
|  | Atendimento Setorial Indústria Centro                         |
|  | Atendimento Setorial Indústria Norte                          |
|  | Atendimento Setorial Indústria Sul                            |
|  | Atendimento Setorial Serviço - Norte                          |
|  | Atendimento Setorial Serviços - Médio Norte                   |
|  | Atendimento Setorial Serviços - Palmas                        |
|  | Atendimento Setorial Serviços Sul                             |
|  | Atendimento Territorial - Paraíso do Tocantins                |
|  | Atendimento Territorial de Araguatins                         |
|  | Atendimento Territorial Palmas e Região                       |
|  | Atendimento Territorial Sudeste                               |
|  | Atendimento Territorial Sul                                   |
|  | Beleza e Bem Estar - Tocantins                                |
|  | Central de Relacionamento 0800 - SEBRAE/TO                    |
|  | Economia Digital Para Startups                                |
|  | Encadamento Produtivo - MBAC                                  |
|  | Encadeamento Produtivo - Bunge                                |
|  | Encadeamento Produtivo Pecuária Corte                         |
|  | Estruturação de Pólos de Produção de Seringueira              |
|  | Estruturação do Polo Turístico de Taquaruçu                   |
|  | Estruturante de Cosméticos de Base Florestal da Amazônia      |
|  | EXPOART 2014 - Tocantins                                      |
|  | Feira do Empreendedor SEBRAE-TO                               |
| Fortalecimento do Comércio Cômego João Lima                          |   |
| Gestão Estadual do Programa ALI Tocantins                            |   |
| I Congresso Sebrae de Responsabilidade Social Empresarial            |   |
| Inteligência Comercial Competitiva                                   |   |
| Jogos Mundiais Indígenas e os Negócios do Tocantins                  |   |

|  |  |
|--|--|
|  | Mulheres Produtivas e Empreendedoras do Tocantins                                      |
|  | Negócios da Beleza e Bem Estar de Araguaatins  |
|  | Negócios de Beleza e Bem Estar de Araguaína  |
|  | Pecuária de Leite - Centro   |
|  | Pecuária de Leite - Médio Norte  |
|  | Pecuária de Leite - Norte e Bico do Papagaio   |
|  | Pecuária de Leite - Sul/Sudeste  |
|  | Pirarucu da Amazônia II  |
|  | Programa Sebrae Mais - TO  |
|  | Projeto Nacional Sebrae Digital TO   |
|  | Qualidade da gestão nos pequenos negócios  |
|  | Reparadores Automotivo Sul   |
|  | SEBRAE/TO - Transferências do Programa Negócio a Negócio                               |
|  | Sudeste Empreendedor - Travessia Seca  |
|  | TO - Desenvolvimento Econômico no Território Araguaia Tocantins                        |
|  | TO - Desenvolvimento Econômico no Território Médio Norte                               |
|  | TO - Desenvolvimento Econômico para Grandes Investimentos da Região - Bico do Papagaio |
|  | TO- Desenvolvimento Econômico Territorial - JALAPÃO                                    |
|  | Tocantins Empreendedor - Inovar para Competir  |
|  | TRANSFORMAR - Inovação e Empreendedorismo na Indústria Tocantinense                    |
|  | Turismo e Produção Associada - Região Sul  |
| Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios.  | Apoio a Implantação da REDESIM no Estado do Tocantins                                  |
|  | Compras Governamentais II Etapa  |
|  | SEBRAE/TO - Implementação Estratégica da Lei Geral no Estado do Tocantins              |
| Promover a educação e a cultura empreendedora.   | Empreendedorismo na Educação - TO  |
| Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios.   | Desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços do Sebrae Tocantins                       |
|  | Gestão Estadual do Programa Sebraetec - TO   |
|  | Inteligência Competitiva - Estudos e Pesquisas   |
| Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados.                          | Apoio à Captação de Recursos   |
| Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados. | Desenvolvimento de Talentos Interno 2013/2018  |
|  | Gestão de equipes - alta performance   |
|  | Gestão do Clima Organizacional   |
| Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores.   | Desenvolvimento de Talentos Externos 2014/2017   |
|  | PDF - Projeto de Desenvolvimento de Fornecedores                                       |
| Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do SEBRAE e o atendimento ao cliente.                | Construção e Reforma das Sedes do Sebrae-TO  |
|  | Modernização do Parque - TI  |
| Aprimorar a excelência da Gestão Interna.  | Gestão e Avaliação da Estratégia   |
|  | Programa SEBRAE de Excelência em Gestão - Tocantins                                    |

Tabela 9 - Vinculação Objetivo Estratégico x projetos

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

Após o desenvolvimento do Plano Plurianual (PPA), o Sebrae monitora constantemente a execução dos planos de ação e metas definidas, por meio de reuniões das unidades organizacionais, reuniões Direx, Reuniões de Análise de Desempenho - RAD, Reunião de Análise da Estratégia – RAE, reuniões do Comitê de Gestão da Estratégia, dentre outras, promovendo os ajustes necessários no desempenho para o alcance dos objetivos estratégicos. Diferenciar e estruturar os tipos de reuniões de monitoramento ajuda a aprimorar a organização, execução e obtenção de resultados dessas reuniões.

Quanto aos instrumentos utilizados e as informações, a UGE do SEBRAE Nacional encaminha mensalmente o Boletim de Monitoramento do Sistema Sebrae com informações de execução dos Resultados Institucionais, Metas Mobilizadoras, indicadores de atendimento, indicadores do ambiente dos pequenos negócios, execução orçamentária, limites orçamentários e outros. O desempenho dos projetos, que estão vinculados aos objetivos estratégicos, é monitorado mensalmente pela UGE - Unidade de Gestão Estratégica local, através do Sistema de Monitoramento da Estratégia - SME.

A análise dos resultados obtidos é transformada em um boletim de Monitoramento, apresentado mensalmente pela Diretoria Executiva na RAD – Reunião de Análise de Desempenho, realizada com todos os gerentes, onde são tomadas as decisões para mitigar os problemas apresentados. As reuniões da RAD são realizadas mensalmente e tem como objetivo analisar o desempenho estratégico e operacional, tendo por referência instrumento de análise de desempenho – SME – e informações de referenciais comparativos do Sistema SEBRAE e fora do Sistema SEBRAE, assim como:

- Monitorar a execução dos projetos finalísticos e internos;
- Monitorar a execução dos planos de ação estratégicos;
- Informar sobre atividades de gestão interna (medidas de gestão, comunicados, decisões da Direx e outros).

Quanto à formatação da pauta e responsabilidades da RAD:

- Análise Mensal do desempenho Estratégico: Relativa aos indicadores estratégicos, institucionais e metas mobilizadoras. Responsável: UGE

- Análise Mensal do desempenho dos indicadores gerenciais: Relativa aos indicadores dos macroprocessos. Responsável: UGEX

- Análise Mensal do desempenho dos indicadores operacionais: Relativa aos indicadores de natureza operacional, sendo:

- Indicadores de execução orçamentária: Responsável UGOCC,
- Indicadores de metas de atendimento: Responsável UGA
- Indicadores resultados de projetos: Responsável UAC, UGA e UGE;

- Assuntos Diversos: Informes sobre atividades de gestão (medidas de gestão, comunicados, decisões da Direx e outros).

Trimestralmente é realizada a RAE – Reunião de Análise da Estratégia, momento em que a organização se reúne para tomar as decisões ligadas à estratégia, baseada em fatos, dados, tendências e recomendações, utilizando tanto informações do ambiente interno, como informações do ambiente externo.

Os indicadores estratégicos de resultados institucionais são mensurados pelo SEBRAE/NA e monitorados pelo SEBRAE/TO, por meio do Manual de Indicadores e Metas. Os indicadores dos objetivos estratégicos específicos do estado são monitorados por meio de



plano de ação elaborado pelo responsável de cada objetivo, seus resultados são apresentados na RAE. O foco da RAE é a discussão e tomada de decisões críticas sobre o desempenho da organização na execução da estratégia planejada. Para que isso ocorra com sucesso, o maior esforço deve concentrar-se na etapa de preparação e alinhamento das partes envolvidas, o que se inicia com bastante antecedência da RAE.

A implantação de reuniões estruturadas para analisar se estamos executando bem os planos de ação e metas, visa proporcionar maior entendimento, análise e discussão do desempenho atual e passado, em relação à estratégia definida, bem como proporciona integração e aprimoramento dos processos de monitoramento e tomada de decisões que impactarão favoravelmente o desempenho futuro.

A realização periódica dessas reuniões também fortalece o desenvolvimento da comunidade de líderes que discutem o desempenho do Sebrae frente à estratégia de forma mais consistente e contínua, e garantem que haja uma visão compartilhada da habilidade da organização em executar sua estratégia.

### **3.3. Desempenho Orçamentário**

O quadro abaixo demonstra a execução orçamentária do SEBRAE Tocantins no ano de 2015. Como primeiro quadro, será demonstrado o Balanço Orçamentário.

| <b>Balanço Orçamentário - Sebrae/TO - R\$ mil</b> |                        |                     |                 |                |                |                                |                        |                     |                 |                |                |
|---|------------------------|---------------------|-----------------|----------------|----------------|--------------------------------|------------------------|---------------------|-----------------|----------------|----------------|
| <b>Receitas</b>                                   | <b>Previsão no Ano</b> |                     | <b>Execução</b> |                |                | <b>Despesas</b>                | <b>Previsão no Ano</b> |                     | <b>Execução</b> |                |                |
|   | <b>Original (a)</b>    | <b>Ajustada (b)</b> | <b>(c)</b>      | <b>% (c/a)</b> | <b>% (c/b)</b> |                                | <b>Original (a)</b>    | <b>Ajustada (b)</b> | <b>(c)</b>      | <b>% (c/a)</b> | <b>% (c/b)</b> |
| <b>Receitas Correntes</b>                         | <b>68.240</b>          | <b>71.905</b>       | <b>68.287</b>   | <b>100,1%</b>  | <b>95,0%</b>   | <b>Despesas Correntes</b>      | <b>68.287</b>          | <b>71.224</b>       | <b>67.172</b>   | <b>98,4%</b>   | <b>94,3%</b>   |
| Contribuição Social Ordinária-CSO                 | 29.489                 | 30.511              | 30.441          | 103,2%         | 99,8%          | Pessoal, Encargos e Benefícios | 18.269                 | 19.948              | 19.729          | 108,0%         | 98,9%          |
| CSO - SALDO de Exercícios Anteriores              | 0                      | 1.173               | 1.243           | -100,0%        | 105,9%         | Serviços Prof. e Contratados   | 41.314                 | 42.288              | 32.979          | 79,8%          | 78,0%          |
| CSO - Ressarcimentos                              | 150                    | 150                 | 33              | 22,0%          | 22,0%          | Demais Despesas Operacionais   | 8.303                  | 7.678               | 13.336          | 160,6%         | 173,7%         |
| Contribuição Social do Sebrae NA-CSN              | 31.387                 | 31.897              | 30.309          | 96,6%          | 95,0%          | Encargos Diversos              | 138                    | 699                 | 488             | 354,9%         | 69,9%          |
| Convênios com Sebrae/NA                           | 0                      | 0                   | 0               | -              | -              | Transferências (Parceiros)     | 263                    | 612                 | 639             | 243,0%         | 104,6%         |
| Convênios com Parceiros                           | 2.394                  | 2.394               | 1.353           | 56,5%          | 56,5%          |                                |                        |                     |                 |                |                |
| Aplicações Financeiras                            | 400                    | 1.080               | 1.162           | 290,5%         | 107,6%         |                                |                        |                     |                 |                |                |
| Empresas Beneficiadas                             | 4.062                  | 4.062               | 3.075           | 75,7%          | 75,7%          |                                |                        |                     |                 |                |                |
| Outras Receitas                                   | 358                    | 638                 | 671             | 187,8%         | 105,2%         |                                |                        |                     |                 |                |                |
| <b>Déficit Corrente</b>                           |                        |                     | <b>-</b>        |                |                | <b>Superávit Corrente</b>      |                        |                     | <b>1.115</b>    |                |                |
| <b>Receitas de Capital</b>                        | <b>0</b>               | <b>452</b>          | <b>452</b>      | <b>-</b>       | <b>-</b>       | <b>Despesas de Capital</b>     | <b>510</b>             | <b>958</b>          | <b>314</b>      | <b>61,5%</b>   | <b>32,8%</b>   |
| Alienação de Bens                                 | 0                      | 0                   | 0               | -              | -              | Investimentos / Outros         | 510                    | 958                 | 257             | 50,4%          | 26,9%          |
| Operações de Crédito                              | 0                      | 452                 | 452             | -100,0%        | 100,0%         | Amortização de Empréstimos     | 0                      | 0                   | 57              | -              | -              |
| <b>Saldo de Exercícios Anteriores</b>             | <b>5.000</b>           | <b>1.137</b>        | <b>-</b>        | <b>-</b>       | <b>-</b>       | <b>Fundo de Reserva</b>        | <b>4.443</b>           | <b>1.313</b>        | <b>-</b>        | <b>-</b>       | <b>-</b>       |
| <b>Receitas Totais</b>                            | <b>73.240</b>          | <b>73.494</b>       | <b>68.740</b>   | <b>93,9%</b>   | <b>93,5%</b>   | <b>Despesas Totais</b>         | <b>73.240</b>          | <b>73.494</b>       | <b>67.486</b>   | <b>92,1%</b>   | <b>91,8%</b>   |
| <b>Resultado - Déficit</b>                        |                        |                     | <b>-</b>        |                |                | <b>Resultado - Superávit</b>   |                        |                     | <b>1.254</b>    |                |                |
| <b>Total Geral</b>                                | <b>73.240</b>          | <b>73.494</b>       | <b>68.740</b>   | <b>93,9%</b>   | <b>93,5%</b>   | <b>Total Geral</b>             | <b>73.240</b>          | <b>73.494</b>       | <b>68.740</b>   | <b>93,9%</b>   | <b>93,5%</b>   |

Tabela 10 - Balanço Orçamentário

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

#### Justificativa para não apresentação:

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

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

### 3.3.2. Fatores intervenientes no desempenho orçamentário

Abaixo, a demonstração da receita e despesa por natureza, destacando os recursos oriundos de arrecadação direta e contemplando a previsão e a arrecadação efetivas, com as devidas análises e justificativas de eventuais oscilações significativas da arrecadação, considerando os valores previstos para o exercício de referência do relatório de gestão ou ainda os montantes arrecadados nos dois exercícios anteriores.

#### Arrecadação – Previsão x Execução

| Receitas                              | Previsão no Ano |               | Execução      |               |              |
|---------------------------------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
|                                       | Original (a)    | Ajustada (b)  | Realizado (c) | % (c/a)       | % (c/b)      |
| <b>Receitas Correntes</b>             | <b>68.240</b>   | <b>71.905</b> | <b>68.287</b> | <b>100,1%</b> | <b>95,0%</b> |
| Contribuição Social Ordinária-CSO     | 29.489          | 30.511        | 30.441        | 103,2%        | 99,8%        |
| CSO - SALDO de Exercícios Anteriores  | 0               | 1.173         | 1.243         | 100,0%        | 105,9%       |
| CSO - Ressarcimentos                  | 150             | 150           | 33            | 22,0%         | 22,0%        |
| Contribuição Social do Sebrae NA-CSN  | 31.387          | 31.897        | 30.309        | 96,6%         | 95,0%        |
| Convênios com Sebrae/NA               | 0               | 0             | 0             | -             | -            |
| Convênios com Parceiros               | 2.394           | 2.394         | 1.353         | 56,5%         | 56,5%        |
| Aplicações Financeiras                | 400             | 1.080         | 1.162         | 290,5%        | 107,6%       |
| Empresas Beneficiadas                 | 4.062           | 4.062         | 3.075         | 75,7%         | 75,7%        |
| Outras Receitas                       | 358             | 638           | 671           | 187,8%        | 105,2%       |
| <b>Déficit Corrente</b>               |                 |               | -             |               |              |
| <b>Receitas de Capital</b>            | <b>0</b>        | <b>452</b>    | <b>452</b>    | <b>-</b>      | <b>-</b>     |
| Alienação de Bens                     | 0               | 0             | 0             | -             | -            |
| Operações de Crédito                  | 0               | 452           | 452           | -100,0%       | 100,0%       |
| <b>Saldo de Exercícios Anteriores</b> | <b>5.000</b>    | <b>1.137</b>  | <b>-</b>      | <b>-</b>      | <b>-</b>     |
| <b>Receitas Totais</b>                | <b>73.240</b>   | <b>73.494</b> | <b>68.740</b> | <b>93,9%</b>  | <b>93,5%</b> |
| <b>Resultado - Déficit</b>            |                 |               | -             |               |              |
| <b>Total Geral</b>                    | <b>73.240</b>   | <b>73.494</b> | <b>68.740</b> | <b>93,9%</b>  | <b>93,5%</b> |

Tabela 11 - Arrecadação - Previsão X Execução

## Explicação das receitas

Houve o acréscimo na previsão de receitas correntes com relação ao previsto original em 0,35% ou R\$ 254.000,00, proveniente do aumento das receitas de Contribuição Social Ordinária – CSO (3,2% ou R\$ 1.022.000,00), CSO - Saldo de Exercícios Anteriores de R\$ 1.173.000,00; Aplicações Financeiras (190,5% ou R\$ 680.000,00) e Outras receitas (87,8% ou R\$ 281.000,00). Obtivemos ainda aumento em Receitas de Capital no item de Operações de Crédito de R\$ 452.000,00.

Houve redução nas Receitas de Convênios com Parceiros (56,5% ou R\$ 1.041.000,00) e Empresas Beneficiadas (75,7% ou R\$ 987.000,00) que foram abaixo do previsto originalmente, contudo, as receitas correntes da previsão original foram superiores as despesas correntes, gerando um Superávit de Resultado R\$ 1.254.000,00.

### 1. CSO - Saldo De Exercícios Anteriores

Houve a execução na previsão original de 3,2% proveniente dos excessos de arrecadação do exercício.

### 2. Convênios Com Parceiros

A execução de 56,5% de receita de convênio com relação ao previsto original deve-se pela não efetivação de convênios articulados inicialmente e de projetos que foram descontinuados.

### 3. Aplicações Financeiras

A execução de 190,5% de receita de aplicações financeiras com relação ao previsto original deve-se principalmente pelos rendimentos da CSN disponibilizada no início do exercício e executado no segundo semestre de 2015.

### 4. Empresas Beneficiadas

A execução de 75,7% de receita de empresas beneficiadas com relação ao previsto original deve-se pela não efetivação de soluções e serviços com contrapartida dos pequenos negócios, atenuada em 2015 pela crise que ocorreu em todo o país.

### 5. Outras Receitas

A execução de 187,8% de outras receitas com relação ao previsto original deve-se principalmente pela restituição de pessoal cedido.

### 6. Operações De Crédito

A execução dos valores de Operações de Crédito referem-se aos programas de TI adquiridos em conjunto com o Sebrae-NA.

#### 3.3.3. Execução descentralizada com transferência de recursos

Buscando promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios no estado do Tocantins, o SEBRAE/TO tem firmado convênios e patrocínios com instituições, Federações e empresas, com o objetivo de fortalecer a economia local e o fortalecimento da marca.

| Convênio                  | Objetivo  | Programa                         | Projeto                 | Status      |
|---------------------------|---|----------------------------------|-------------------------|-------------|
| 09/2012 – Embrapa e FAPTO | Prover conhecimentos sobre e para os pequenos negócios. | Projeto Pirarucu da Amazônia II. | Pirarucu da Amazônia II | Em execução |

|                    |   |   |  |   |                                    |
|--------------------|---|---|--|---|------------------------------------|
| 04/2013<br>FIETO   | - | Ter excelência no atendimento com foco no resultado para o cliente. |  | Projeto de Ampliação da Competitividade Industrial - PACI   | Prestação de Contas Final em 2015. |
| 32/2013-<br>FACIET |   | Ter excelência no atendimento com foco no resultado para o cliente. |  | Fortalecimento Empresarial - EMPREENDER   | Em execução                        |
| 08/2014<br>FAMPEC  | - | Ter excelência no atendimento com foco no resultado para o cliente. |  | Programa de Revitalização e Incentivo ao Desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas e dos Empreendedores Individuais do Estado do Tocantins – PRORIDE-TO | Em cobrança Judicial               |

Tabela 12 - Convênios Firmados

Em 2015, passou a vigorar a Instrução Normativa 37/00 Projetos, Parcerias e Convênios do SEBRAE/TO, que tem como objetivo disciplinar as regras e os critérios para realização de parcerias e formalização de convênios com o SEBRAE/TO. Esta IN traz de forma clara e objetiva todas as etapas do convênio desde a apresentação do projeto até a prestação de contas final. É composta por vários Anexos, destaca-se o fluxograma e o descritivo do processo, que define as atividades, o responsável, o prazo e as orientações como desenvolver a atividade. Outro ganho desta IN é obrigatoriedade de utilizar o sistema Prestecontas do SEBRAE/NA, para todos os convênios formalizados com recursos concedidos pelo SEBRAE/TO.

Atualmente todos os controles relativos aos convênios são feitos em planilhas excel, porque ainda não foi formalizado nenhum convênio após a aprovação da IN 37/00.

Quanto às prestações de contas, a análise é feita em duas etapas: análise execução física pelo gestor do convênio e a análise financeira pelo analista de convênios. A prestação de conta ocorre de forma parcial, conforme a transferência realizada, sendo condição para liberar a próxima parcela a comprovação mínima de 80% e a prestação de contas parcial aprovada.

A prestação de contas do convênio 08/2014, não foi aprovada, o conveniente foi diligenciado, porém não cumpriu as recomendações, posteriormente foram notificados várias vezes administrativamente, porém não obteve sucesso na restituição do valor transferido, optou-se pela cobrança judicial.

### Transferências realizadas em 2015

| Convênios* | Transferidos em 2015 | Total de Convênios Vigentes |
|------------|----------------------|-----------------------------|
| Quantidade | 1                    | 3                           |
| Valores    | 715.160,00           | 6.297.839,96                |

Tabela 13 - Transferências realizadas em 2015

\*Do montante total dos convênios de R\$ 6.297.839,96 ( seis milhões, duzentos e noventa e sete mil e oitocentos e trinta e nove reais e noventa e seis centavos), destes R\$ 3.373.393,00

(três milhões, trezentos e sessenta e três mil e trezentos e noventa e três reais) são aportes do SEBRAE/TO e R\$ 2.924.446,96 (dois milhões, novecentos e vinte e quatro mil, quatrocentos e quarenta e seis reais e noventa e seis centavos) são de contra partida financeiro-econômicas dos convenientes/parceiros.

### Situação das prestações de contas

Durante o exercício 2015, o montante do recurso prestado contas foi de R\$ 744.582,61 (Setecentos e quarenta e quatro mil e quinhentos e oitenta e dois reais e sessenta e um centavos), correspondente a quatro convênios, ambos tiveram as prestação de contas aprovadas, destes dois foram finalizados.

| Convênios* | Valor prestado conta em 2015 |
|------------|------------------------------|
| Quantidade | 2                            |
| Valores    | 744.582,61                   |

Tabela 14 - Prestação de Contas de Convênio

\* O valor da prestação de contas final foi R\$ 79.000,00.

### 3.3.4. Informações sobre a realização das receitas

Para uma análise efetiva, segue a Demonstração e análise do desempenho da entidade na execução orçamentária e financeira, com a comparação entre os dois últimos exercícios:

| Receitas                             | Execução em Milhões |               |             |
|--------------------------------------|---------------------|---------------|-------------|
|                                      | 2014                | 2015          | Variação %  |
| Contribuição Social Ordinária-CSO    | 28.939              | 30.441        | 5%          |
| CSO - SALDO de Exercícios Anteriores | 131                 | 1.243         | 849%        |
| CSO - Ressarcimentos                 | 52                  | 33            | -37%        |
| Contribuição Social do Sebrae NA-CSN | 30.130              | 30.309        | 1%          |
| Convênios com Sebrae/NA              | 0                   | 0             |             |
| Convênios com Parceiros              | 1.864               | 1.353         | -27%        |
| Aplicações Financeiras               | 847                 | 1.162         | 37%         |
| Empresas Beneficiadas                | 1.697               | 3.075         | 81%         |
| Outras Receitas                      | 531                 | 671           | 26%         |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>64.191</b>       | <b>68.287</b> | <b>6,4%</b> |

Tabela 15 - Realização das Receitas

Notas explicativas das variações entre os dois últimos exercícios 2014 e 2015:

### DAS RECEITAS

1. **Contribuição Social Ordinária (CSO)** – A variação de 5% na execução de receita de CSO é proveniente da evolução na arrecadação do exercício e correções monetárias.
2. **CSO - SALDO de Exercícios Anteriores** – A variação de 849% refere-se ao excesso de arrecadação do 4º Trimestre de 2014.
3. **CSO – Ressarcimentos** - A redução de 37% nesta execução deve-se a diminuição de reuniões convocadas e realizadas pelo Sebrae-NA.
4. **Contribuição Social Nacional (CSN)** – A variação de 1% na execução de receita de CSN é proveniente principalmente de projetos especiais como Os Jogos Mundiais Indígenas e dos Negócios Agropecuários de Tocantins.
5. **Convênios com Parceiros** – A variação de -27%, comparada ao exercício anterior, deve-se pela não efetivação de convênios articulados inicialmente e de projetos que foram descontinuados.
6. **Aplicações Financeiras** – A variação nas receitas de 37% das Aplicações Financeiras decorre dos repasses de CSN ocorridos no início do exercício.
7. **Outras Receitas** – A variação de 26% de Outras Receitas decorre principalmente da restituição de pessoal cedido para outras instituições.

### 3.3.5. Informações sobre a execução das despesas

Abaixo, análise da programação orçamentária das despesas correntes, de capital e da reserva de contingência, ou classificações equivalentes, com a comparação entre os dois últimos exercícios:

| Despesas                        | Execução em Milhões |               |             |
|---------------------------------|---------------------|---------------|-------------|
|                                 | 2014                | 2015          | Variação %  |
| Pessoal, Encargos e Benefícios. | 16.497              | 19.729        | 20%         |
| Serviços Prof. e Contratados    | 33.105              | 32.979        | -0,3%       |
| Demais Despesas Operacionais    | 11.898              | 13.336        | 12%         |
| Encargos Diversos               | 396                 | 488           | 23%         |
| Transferências (Parceiros)      | 2.057               | 639           | -69%        |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>63.953</b>       | <b>67.172</b> | <b>5,0%</b> |

Tabela 16 - Execução das Despesas

Notas explicativas das variações entre os dois últimos exercícios 2014 e 2015:

#### DAS DESPESAS

1. **Pessoal, encargos e benefícios** – Justifica-se a variação em 20% comparada ao exercício anterior devido ao reajuste nos salários e no auxílio alimentação, determinados em acordo coletivo bem como duas avaliações do SGP que ocorreram em 2015.
2. **Serviços Profissionais e Contratados** – A variação de -0,3% em relação ao ano anterior, foi devido a Feira do Empreendedor, realizada em 2014.

3. **Encargos Diversos** – A variação de 23% em relação ao ano anterior justifica-se pelo aumento nas das demandas provenientes das despesas financeiras devido ao acréscimo nos resgates de aplicação financeiras.
4. **Transferências (Parceiros)** – A variação -69% em relação ao exercício anterior deve-se pela não celebração de novos convênios institucionais, havendo apenas a manutenção do Convênio Empreender.

### 3.4. Desempenho Operacional

#### 3.4.1. Informações dos Projetos Internos, Atividades e Suporte Operacional.

| Projetos  | Valores em R\$ (**) |                  |              |
|---|---------------------|------------------|--------------|
|   | Previsto            | Realizado        | % Variação   |
| Apoio à Captação de Recursos                          | 900                 | -2.561           | -284,5%      |
| Auditoria com Foco em Risco                           | 20.000              | 19.416           | 97,1%        |
| Desenvolvimento de Talentos Internos 2013/2018        | 298.527             | 256.881          | 86,0%        |
| Desenvolvimento de Talentos Externos 2014/2017        | 100.000             | 99.973           | 100,0%       |
| Gestão de equipes - alta performance                  | 102.715             | 83.824           | 81,6%        |
| Gestão do Clima Organizacional                        | 50.110              | 50.109           | 100,0%       |
| Gestão e Avaliação da Estratégia                      | 70.000              | 59.602           | 85,1%        |
| Modernização do Parque – TI                           | 923.277             | 923.268          | 100,0%       |
| PDF - Projeto de Desenvolvimento de Fornecedores      | 214.400             | 168.342          | 78,5%        |
| Programa SEBRAE de Excelência em Gestão Tocantins     | 200.000             | 199.493          | 99,7%        |
| Projeto Sebrae de Responsabilidade Social Empresarial | 40.000              | 38.864           | 97,2%        |
| <b>Total</b>  | <b>2.069.929</b>    | <b>1.945.016</b> | <b>94,0%</b> |
|   |                     |                  |              |
| Atividades  | Valores em R\$ (**) |                  |              |
|   | Previsto            | Realizado        | % Variação   |
| Assessoria Jurídica -                                 | 273.000             | 269.669          | 98,8%        |
| Custeio Administrativo                                | 2.550.000           | 2.465.084        | 96,7%        |
| Gestão ADS  | 40.000              | 31.321           | 78,3%        |
| Gestão da Auditoria Interna                           | 40.000              | 38.467,49        | 96,1%        |
| Gestão da Administração Financeira                    | 300.000             | 262.148          | 87,4%        |



|  |                  |                  |              |
|--|------------------|------------------|--------------|
| Gestão da Administração Patrimonial                      | 30.000           | 21.579           | 71,9%        |
| Gestão da Comunicação                                    | 260.040          | 251.179          | 96,6%        |
| Gestão da UAC  | 90.000           | 89.094           | 99,0%        |
| Gestão da UGEX   | 15.000           | 12.492           | 83,3%        |
| Gestão da UGOCC  | 75.000           | 70.784           | 94,4%        |
| Gestão da UGP  | 34.520           | 34.516           | 100,0%       |
| Gestão da Unidade de Projetos Especiais                  | 89.000           | 79.138           | 88,9%        |
| Gestão de TI   | 200.970          | 200.968          | 100,0%       |
| Provimento   | 224.000          | 194.225          | 86,7%        |
| Remuneração de Estagiários                               | 450.000          | 393.552          | 87,5%        |
| Remuneração de Recursos Humanos - Custeio Administrativo | 2.617.910        | 2.617.908        | 100,0%       |
| Segurança e saúde no trabalho                            | 40.000           | 37.367           | 93,4%        |
| <b>Total</b>   | <b>7.289.440</b> | <b>7.031.027</b> | <b>96,5%</b> |

Tabela 17 - Relação de projetos internos e Atividades Operacionais

#### 3.4.1.1. Projeto de Modernização do Parque de TI

**Objetivo Geral:** expandir a infraestrutura, o ambiente informatizado e seus sistemas, para que contribuam efetivamente com as implementações das estratégias do SEBRAE, buscando novas tecnologias que proporcione capacidade de resposta às novas demandas de serviços gerados pelos negócios do SEBRAE, focado na aquisição de novas soluções e equipamentos.

Dentre as principais realizações deste Projeto:

- **Renovação de Garantia do Datacenter do SEBRAE/TO:** Garantindo o critério de disponibilidade do ambiente tecnológico da instituição, com prazos de SLA alinhados aos requisitos de negócio.
- **Modernização das Estações de Trabalho:** Substituição de mais de 30 estações de trabalho (desktops e notebooks) obsoletas do parque computacional da instituição.
- **Segmentação Lógica da Rede de Dados:** Melhoria na gestão da infraestrutura e aumento significativo da segurança da rede lógica.
- **Aquisição de Servidores e Acessórios:** Reparelhamento das UNOPs, através da aquisição de servidores, Racks e Switchs, como andamento do Projeto de Modernização Tecnológica do SEBRAE/TO;
- **Padronização de Recursos dos Servidores:** Aquisição de memória RAM para que os servidores possam trabalhar de forma balanceada e contemplando a possibilidade de redundância em caso de Falha no ambiente.

#### 3.4.1.2. Projetos de Gestão de Equipes – Altas Performance

**Objetivo Geral:** Aperfeiçoar os processos de gestão de pessoas do Sebrae Tocantins promovendo o desenvolvimento de alta performance das equipes e o fortalecimento da unidade como RH estratégico.

Dentre as principais realizações deste Projeto:

- **Sistema de Gestão de Pessoas – SGP:** Disseminar a política do SGP e realizar oficinas com os gestores (gerentes) quanto à política e processos de gestão de pessoas da instituição.
- **Gestão do Desempenho:** Consolidar a prática de elaboração e validação das metas de desempenho.
- **Sistemas Operacionais:** Parametrização dos sistemas da unidade e capacitação colaboradores sobre a utilização dos sistemas operacionais.
- **Atuação Estratégica do RH:** Desenvolver a unidade para participar de forma alinhada às estratégias organizacional, apresentando indicadores da força de trabalho que possam contribuir nas tomadas de decisões.

#### **TO-NT UGP N° 064/2015 Capacitação de consultores na metodologia SGP 8.0:**

Capacitação de consultores na metodologia SGP 8.0 realizada pela Sebrae Nacional com fonte CSN.

#### **3.4.1.3. Projeto Desenvolvimento de Talentos Internos**

**Objetivo Geral:** Desenvolver as competências requeridas pelo SEBRAE-TO, para os empregados e estagiários visando o alcance dos objetivos e/ou resultados da instituição.

Dentre as principais realizações deste Projeto:

- **Quantitativo de ofertas de capacitações em 2015**

| <b>Oferta Presencial</b>    | <b>Carga horária</b> | <b>Participações</b> |
|-----------------------------|----------------------|----------------------|
| UC Sebrae Local             | 5.097                | 705                  |
| UC Sebrae Nacional          | 1.106                | 55                   |
| UC Sebrae Local / Sebrae-TO | 712                  | 37                   |
| Mercado                     | 1.420                | 98                   |
| <b>TOTAL</b>                | <b>8335</b>          | <b>895</b>           |

Quadro 4 - Quantitativo de ofertas de capacitações em 2015

Temáticas abordadas em 2015 referentes às 895 participações citadas acima:

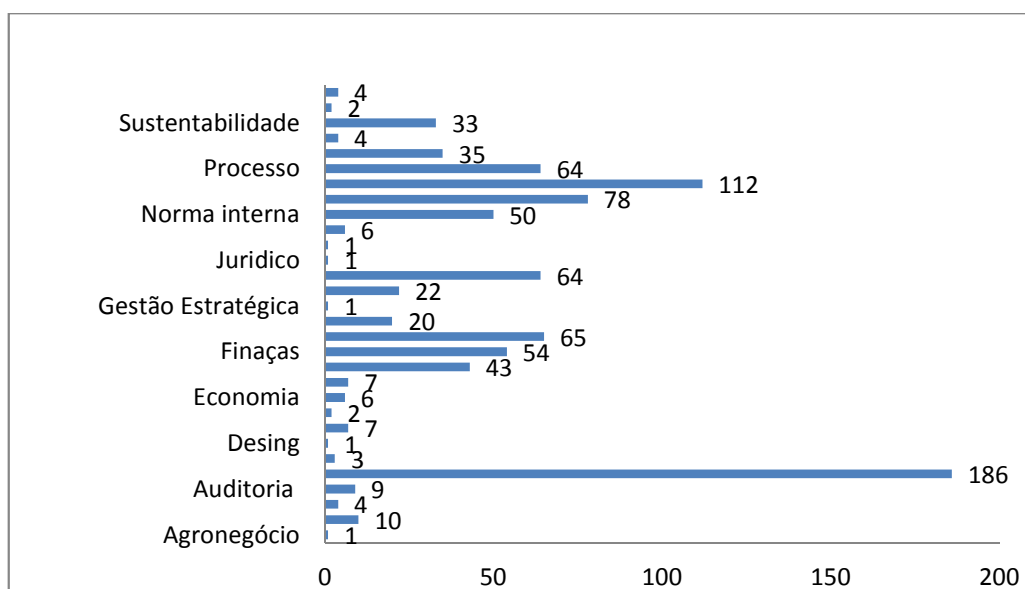


Gráfico 2 - Temas abordados em 2015

- **Subsídios de Educação**

| Subsídios     | Carga horária |
|---------------|---------------|
| Graduação     | 3             |
| Pós-Graduação | 11            |
| Idioma        | 6             |
| <b>TOTAL</b>  | <b>20</b>     |

Quadro 5 - Subsídios de Educação

- **Pós-graduação Sebrae/FIA – Especialistas em Gestão de Pequenos Negócios:**

Este curso é ofertado pelo Sebrae-NA com subsídio dos Sebrae/UF's e tem por objetivo de desenvolver e aperfeiçoar analistas especialistas em gestão de pequenos negócios, visando promover a melhoria contínua da competitividade, da inovação e da sustentabilidade dos pequenos negócios. No ano de 2015 foram **7 analistas** do Tocantins participando desta pós-graduação.

#### 3.4.1.4. Projeto Gestão de Clima Organizacional

**Objetivo Geral:** Promover o bem estar dos colaboradores do SEBRAE Tocantins, estimulando a integração e a melhoria nas relações do trabalho.

| Projeto  | Ação                                    | DETALHAMENTO        | EVENTOS          | DATAS  |
|--|---|---------------------|------------------|--------|
| Gestão do Clima Organizacional. Proc. 367/2015 | Integração e Valorização do Colaborador | Datas comemorativas | Dia da mulher    | 06/mar |
|  |   |                     | Dia das mães     | 08/mai |
|  |   |                     | Festa junina     | 01/jul |
|  |   |                     | Dia pais         | 07/ago |
|  |   |                     | Dia das crianças | 09/out |

|  |                                 |                                       |  |             |
|--|---------------------------------|---------------------------------------|--|-------------|
|  | Prêmio de Conhecimento          | Concessão de Prêmio - ganhadores 2014 | HSM 2015   | 09 a 11/nov |
|  | Gestão e Monitoramento do Clima | Análise dos Resultados 2014           | Analisar resultados da pesquisa aplicada em 2014 | Maio        |
|  |                                 |                                       | Apresentar resultados                            | Maio        |
|  |                                 |                                       | Plano de ação institucional                      | Julho       |
|  |                                 |                                       | Apresentar resultados por unidade                | Junho       |

Quadro 6 - Detalhamento das ações do projeto Gestão do Clima Organizacional

Dentre as principais realizações deste Projeto:

#### Ação - Integração e Valorização do Colaborador:

- **Dia da Mulher:** distribuição de flores durante a ação social em comemoração ao Dia Internacional da Mulher, no dia 11 de março de 2015, em Palmas. Parceria da UGP com a UGEX.
- **Dia das Mães:** Realização de Jantar, distribuição de flores e brindes (canecas), além de apresentação de vídeos com os filhos dedicando às mães.
- **Integração Junina:** Semana Gastronômica (22 a 26 de junho), festa julhina (01/07), Competição da “Paióça Xique.
- **Dia dos pais:** Futebol dos Pais do Sebrae, Entrega do Kit para viagem – Néssaire, E-mail marketing – homenagem.
- **Dia das Crianças:** Palhaço e Pula - Pula (cama elástica); Escultura de balões, malabarismo, mágica e brincadeiras animadas; Interação de adultos com crianças, estrutura de som e teatro de fantoche; Pintura Facial (Todas as pinturas de super-heróis, animais, princesas e muito mais).
- Ação - Prêmio de Conhecimento: HSM: Aquisição de passes dourados (04/2016); Viagens de 05 ganhadores para o evento HSM Expomanagement 09 a 11/nov.
- **Ação - Gestão e Monitoramento do Clima:** Pesquisa de Clima: Recebida em 21/05, apresentada em 28/05 na reunião de gerentes, Apresentada às unidades conforme solicitações a partir de junho, plano institucional elaborado em julho e encaminhadas para autorização.

#### 3.4.1.5. Projeto de Responsabilidade Social

**Objetivo Geral:** Desenvolver ações em prol da Responsabilidade Socioambiental e do Desenvolvimento Sustentável, adequados ao Modelo de Excelência em Gestão - MEG, de acordo com o Programa SEBRAE Social e ao Programa SEBRAE Ambiental.

O recurso do projeto SEBRAE de Responsabilidade Social em 2015 foi utilizado nas ações abaixo:

- **Gestão e Monitoramento do projeto** – Atividades relacionadas à gestão e monitoramento do projeto, à mobilização e arregimentação do público-alvo e de parceiros, visando o envolvimento e o comprometimento no projeto, compreendendo

peçoal de gestão e de suporte administrativo, equipamentos, veículos, diárias, passagens, combustível e outros relacionados a esta atividade.

- **Atualização de Legislação Aplicável** – Atualização mensal do Sistema Integrado de Legislação Aplicável – SILA a fim de garantir segurança de atendimento legal à Instituição.
- **Identificação de aspecto/impacto socioambiental** – realização de estudo de aspecto e impacto ambiental e ações para mitigação.
- **Prevenção de Acidentes e Situações de Emergência** – ações internas de capacitação para prevenção de acidentes.
- **Promoção da Acessibilidade** – adequação do atendimento quanto aos critérios de acessibilidade, conforme prevê a Política de Acessibilidade da Instituição.
- **Promoção do Desenvolvimento Sustentável** – desenvolvimento de ações que visaram à promoção do desenvolvimento sustentável.
- **Oficina de Escuta da Sociedade** – desenvolvimento de metodologia de escuta da parte interessada sociedade, feita virtualmente.
- **Desenvolvimento da Sociedade** – desenvolvimento e apoio em ações para a parte interessada sociedade, bem como a atuação de voluntários.
- **Pesquisa de Imagem perante a Sociedade** – sugestão e adequação da pesquisa de imagem, junto ao Nacional.

#### **3.4.1.6. Projeto Sebrae de Excelência em Gestão**

**Objetivo Geral:** O Programa SEBRAE de Excelência em Gestão (PSEG) – Ciclo 2015 teve como objetivos principais, a realização do quarto ciclo contínuo de diagnóstico da maturidade da gestão, visando a continuidade da implementação do processo da Autoavaliação Assistida e a promoção da cultura da excelência, da melhoria da gestão bem como do compartilhamento das boas práticas de gestão e resultados no 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.

A aplicação da revisita da Autoavaliação Assistida permite ao SEBRAE/TO, realizar análises comparativas quanto ao grau de aderência de suas práticas de gestão ao MEG®, no nível avançado de implantação, denominado Critérios de Excelência – 20ª edição, com organizações que buscam o reconhecimento por meio do Prêmio Nacional da Qualidade® - PNQ.

Para o 4º ciclo do processo de Autoavaliação Assistida a visita de avaliação conduzida por profissionais do SEBRAE/TO e orientado por especialista da FNQ será realizada em fevereiro de 2016, conforme cronograma abaixo. O processo consiste na revisita de avaliação, na atualização das práticas de gestão do SEBRAE/TO, nos Fundamentos da Excelência em Gestão e na condução da Autoavaliação assistida baseada nos Critérios de Excelência - 20ª edição do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da FNQ. Como fruto do trabalho, será gerado o Relatório de Autoavaliação, que contém:

- Pontos fortes e oportunidades de melhoria identificadas para cada um dos oito Critérios de Excelência da FNQ;
- Pontuação alcançada no 4º ciclo da autoavaliação pelo SEBRAE/TO;

- Comparativo entre as Autoavaliações Assistidas do SEBRAE/TO ciclos 2012/2013/2014/2015, a pontuação média da avaliação do Sistema SEBRAE e a média das organizações Premiadas e Finalistas do PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade®, que se submeteram ao ciclo de 2015.

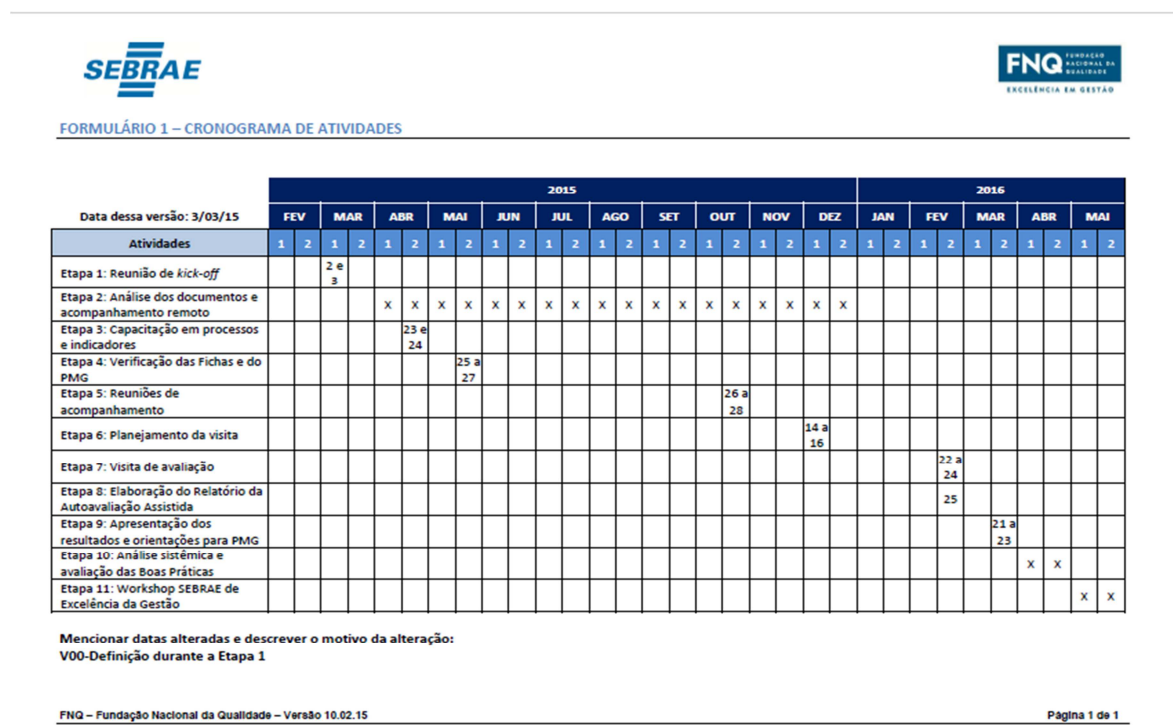


Figura 10 - Cronograma de atividades

Ao longo de 2015 foi implementado o PMG – Plano de Melhoria da Gestão – com o desenvolvimento de 21 planos de ação. O objetivo de cada plano é mitigar alguma oportunidade de melhoria ou aprimorar algum ponto forte identificado nas práticas de gestão do SEBRAE/TO.

### 3.4.1.7. Projeto de Captação de Recursos

**Objetivo Geral:** Identificar as boas práticas nacionais existentes. Criar a cultura de captação de recursos no SEBRAE/TO, bem como incorporar, promover e disseminar junto ao público do projeto.

**Descontinuidade:** Em função da não aprovação dos recursos previstos de CSN pelo SEBRAE Nacional o presente projeto foi prorrogado pra 2016.

**Valores negativos:** Houve neste projeto estornos contábeis indevidos gerando valor negativo, porém sem relação com o projeto em questão.

Os recursos alocados no Projeto Apoio à Captação de Recursos em 2015 foram realizados conforme a seguinte ação:

- **Acesso ao Conhecimento:** Promover conhecimentos relacionados às práticas de identificação, negociação e captação de recursos via editais, convênios, patrocínios, IN 41, dentre outras.

### 3.4.1.8. Projeto de Auditoria com foco em Riscos

**Objetivo Geral:** Assessorar a alta administração no desempenho efetivo de suas funções e responsabilidades, fornecendo-lhe análises, apreciações, recomendações, pareceres e informações relativas às atividades examinadas, promovendo, assim, um controle efetivo a um custo razoável, na busca de melhores resultados para a instituição SEBRAE/TO.

Os recursos alocados no projeto foram realizados conforme as seguintes ações:

- **Gestão e monitoramento do projeto:** Atividades relacionadas à gestão e monitoramento do projeto, despesas com material de expediente, telefone, impressão, carimbo, correio, dentre outras despesas mensais da unidade.
- **Capacitação da Equipe:** Esta ação visa prover de conhecimentos a equipe da unidade de auditoria, mantendo-a alinhada e ávida das competências requeridas e focada num processo de aprendizado contínuo. Houve a participação nos seguintes cursos: Participação do Sr. Enio Gentil no 6º Encontro dos Observatórios Sociais do Brasil, no dia 26 a 28 de março de 2015, Curso de Fraudes e Canais de denúncias, para a colaboradora Eliwânia do Santos Silva, nos dias 18, 19 e 20 de maio de 2015, Curso de Auditoria em Licitações e Contratos, nos dias 01 a 03 de julho de 2015.
- **Desenvolvimento e Execução de Auditoria Com Foco em Riscos:** Esta ação contempla a aplicação das metodologias IAM e COSO para identificação e mensuração de riscos. Verificando-se a existência de controles internos para mitigação ou redução de riscos. Inexistindo o controle interno ou este se apresentando como ineficaz, recomendar em conjunto com a área envolvida planos de ação para melhorias no processo e nas sequências fazer o monitoramento. Realizou-se as revisões dos processos de Relacionamento com os Órgãos de Fiscalização e Controle e Relatórios Contábeis e Financeiros, 9 (nove) encontro com os clientes de auditorias, a fim de alinhamento sobre os planos de ação de cada revisão de processos com foco em riscos e Follow-up dos processos de auditoria 2015.

As Execuções das ações do projeto foram até agosto de 2015. Após esse período passou-se a realização das ações por meio de atividades de gestão da Auditoria Interna.

### 3.4.1.9. Projeto de Desenvolvimento de Fornecedores – PDF

**Objetivo Geral:** Promover a capacidade de desempenho superior dos fornecedores de bens e/ou serviços do SEBRAE, assegurando oportunidade de ganhos de produtividade e aumento da qualidade.

Os recursos do PDF – Projeto de Desenvolvimento de Fornecedores foram utilizados nas ações abaixo:

- **Gestão e Monitoramento:** Atividades relacionadas à gestão e monitoramento do projeto, à mobilização e arregimentação do público-alvo e de parceiros, visando o envolvimento e o comprometimento no projeto, compreendendo pessoal de gestão e de suporte administrativo, equipamentos, veículos, diárias, passagens, combustível e outros relacionados a esta atividade.

- **Contratação e preparação dos consultores para a Fase I do Projeto:** Contratação dos consultores para a implementação da Fase I do Projeto.
- **Realizar avaliação dos resultados da Fase I com os fornecedores que aderiram ao Projeto:** Realizar avaliação dos resultados da Fase I com os fornecedores que aderiram ao Projeto
- **Evento de conclusão da Fase I do projeto e sensibilização para a Fase II:** Evento para a apresentação dos resultados e entrega do certificado de participação na fase I para os fornecedores do SEBRAE Tocantins.

#### 3.4.1.10. Desenvolvimento de Talentos Externos 2014/2017

**Objetivo Geral:** Promover o desenvolvimento de credenciados de prestadores de serviços de instrutoria e consultoria, deixando-os aptos para atender demandas dos clientes do Sebrae-TO.

**Ações de destaque:**

- Encontro de credenciados – participação de 98 credenciados e Diretoria Executiva *Atualização da IN33* – tornando as regras mais claras no uso da planilha de custos do SGC, incluindo as correções relacionadas ao deslocamento e a *atualização de todo o acervo documental dos credenciados*, que proporcionou mais segurança nas contratações da rede de credenciados do Sebrae.
- Implantação do novo modelo de avaliação de credenciados e disseminação para os gestores das 4 regionais e credenciados separadamente. Esta ação foi elogiada pelo Sebrae/NA, tornando o Sebrae/TO referência para outros estados que ainda não haviam implantado.
- Descrição do macroprocesso Gestão de Credenciados permitindo mais clareza, padronização e agilidade no processo.
- Participação de credenciados do Sebrae/TO, nas multiplicações e repasses no Sebrae Nacional
  - Número de soluções – 23
  - Número de credenciados participantes – 30
  - Carga horária – 401 horas
- Repasses de metodologias realizadas no Sebrae/TO :
  - Número de soluções – 20
  - Número de credenciados participantes – 216
  - Carga horária – 368 horas

Foram realizados de maio a outubro 1.827 atendimentos a credenciados, colaboradores e candidatos.



Figura 11 - Encontro de credenciados com a Diretoria Executiva



Figura 12 - Participação em multiplicação na UC/ Nacional





Figura 13 - Repasses de Metodologias no Tocantins

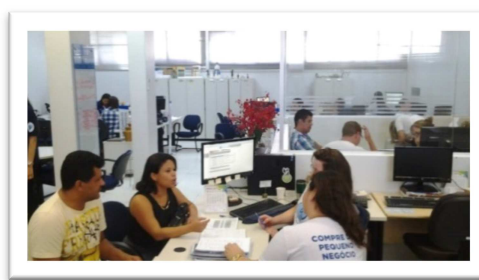


Figura 14 - Atendimentos

### 3.4.1.11. Gestão e Avaliação da Estratégia

**Objetivo Geral:** Aprimorar e consolidar a gestão dos projetos de atendimento com ênfase na melhoria da realização das mensurações e avaliações de resultados e o planejamento estratégico do Sebrae Tocantins.

**Principais ações:**

Visitas aos núcleos regionais e reunião com unidades corporativas para realização de oficinas de Análise do Ambiente Interno e Externo e Construção do Cenário de Atuação dos Núcleos. Realização da Oficina Setorial com a participação da Diretoria técnica, regentes dos núcleos regionais, gestores representantes de cada carteira setorial, com o objetivo de analisar as informações sobre o cenário setorial para subsidiar na elaboração da estratégia de atuação. Realização do Workshop de Planejamento Estratégico com a participação da Diretoria e todos os gerentes para a análise e revisão da estratégia. Seminário de Planejamento, realizado com a participação de todos os colaboradores para alinhamento e comunicação da estratégia.

As reuniões tiveram a presença de todos dos assistentes e analistas dos núcleos, além de representantes da UAC, UGP e UPE. O PPA do SEBRAE Tocantins continuou sendo elaborado de forma participativa e capaz de fazer a diferença no desenvolvimento das micro e pequenas empresas do Tocantins, assim como, a UGE buscou o aperfeiçoamento contínuo nas ações de planejamento, acompanhamento e monitoramento do PPA vigente, de acordo com o manual de procedimentos para elaboração e gestão do Plano Plurianual, alinhadas ao PSEG-critério estratégias e planos.



Figura 15 - Visitas aos Núcleos



Figura 16 - Seminário de Planejamento



Figura 17 - Workshop de Planejamento Estratégico

### 3.4.2. Atividades

#### 3.4.2.1. Gestão da Unidade de Tecnologia da Informação – UTIC

**Objetivo Geral:** expandir a infraestrutura, o ambiente informatizado e seus sistemas, para que contribuam efetivamente com as implementações das estratégias do SEBRAE, buscando novas tecnologias que proporcione capacidade de resposta às novas demandas de serviços gerados pelos negócios do SEBRAE, focado na manutenção das soluções e equipamentos.

Dentre as principais atividades realizadas:

- **Manutenção dos Principais Sistemas Corporativos:** o Pagamento Mensal das Mensalidades de Todos os Sistemas Corporativos, contemplando assim as atualizações e alinhamento com as soluções de mercado;
- **Suporte Terceirizado:** o Pagamento de suporte e consultoria sob demanda para resolução de problemas de alta complexidade e melhoria no ambiente, aumentando assim a disponibilidade, segurança e confiabilidade do ambiente.

**Manutenção da Operação da Unidade:** o Pagamento das despesas operacionais da Unidade de Tecnologia da Informação, além das viagens para manutenção preventiva e corretiva nos escritórios regionais.

#### 3.4.2.2. Gestão da Unidade de Articulação e Conhecimento – UAC

**Objetivo Geral:** Desenvolver e/ou implantar estratégias de atuação da UAC para promover soluções que fortaleçam a atuação do SEBRAE para os pequenos negócios.

O recurso do projeto Gestão da UAC em 2015, foi utilizado nas ações abaixo:

- **Gestão e Monitoramento:** Atividades relacionadas à gestão e monitoramento do projeto, à mobilização e arregimentação do público-alvo e de parceiros, visando o envolvimento e o comprometimento no projeto, compreendendo pessoal de gestão e de suporte administrativo, equipamentos, veículos, diárias, passagens, combustível e outros relacionados a esta atividade.
- **Desenvolvimento e coordenação de projetos estaduais:** Coordenar os projetos, metodologias e ações em âmbito estadual.

- **Implantação do processo de acompanhamento e monitoramento dos projetos e núcleos de atendimento:** Desenvolver ferramentas, mapear processos, padronizando a forma de atuação da UAC.

#### **3.4.2.3. Provimento**

**Objetivo Geral:** Realizar provimento de profissionais para o quadro de colaboradores do Sebrae-TO, bem como viabilizar transferências quando da necessidade da instituição.

Descrição das ações:

- **Seleção de colaboradores:** Realizar processo de seleção de colaboradores para compor o quadro de força de trabalho interna da instituição.

No decorrer do ano foram realizados dois processos seletivos de empregados, sendo 1 externo e 1 interno e 50 processos seletivos para estagiários. Tais processos foram realizados para suprir demandas da sede e dos núcleos regionais.

- **Transferência de Colaboradores:** Subsidiar despesas com transferências de colaboradores para atender necessidade da instituição.

#### **3.4.2.4. Atividades de Gestão Operacional e suporte operacional da Unidade de Gestão de Pessoas – UGP**

A atividade contempla as ações relacionadas Gestão da unidade, Saúde e Segurança no Trabalho, Remuneração de Estagiários, Remuneração de Custeio Administrativo e de Suporte a Negócios são padronizadas e contemplam ações cujas despesas tenham vinculação direta com a atuação do SEBRAE nas tipologias de Atendimento, Desenvolvimento de Produtos e Serviços, Articulação Institucional, Suporte a Negócios, despesas das unidades (escritórios) situadas fora de dentro do edifício da sede do SEBRAE - TO.

- **Remuneração de Estagiários**

Objetivo Geral e Gestão das Ações:

Executar procedimentos para pagamento da bolsa-auxílio de R\$ 680,00 e auxílio transporte de R\$ 200,00 e taxa administrativa da empresa integradora de R\$ 54,40. E despesas com salário, encargos, vale transporte e taxa administrativa da empresa integradora para os aprendizes da sede.

- **Remuneração de Recursos Humanos - Custeio Administrativo**

Objetivo Geral e Gestão Das Ações:

Remuneração de pessoal, salários, encargos e benefícios aos colaboradores vinculados às atividades da gestão da sede. No acordo coletivo que tem data base em Maio, foi concedido um aumento de 8.5% no salário e 10% no benefício auxílio alimentação.

- **Remuneração de Recursos Humanos - Relacionado a Negócios**

Objetivo Geral e Gestão Das Ações:

Remuneração de pessoal, salários, encargos e benéficos aos colaboradores vinculados às atividades da gestão interna. No acordo coletivo que tem data base em maio, foi concedido um aumento de 8,5% no salário e 10% no benefício auxílio alimentação.

- **Gestão da UGP – Gestão da Unidade**

Objetivo Geral e Gestão Das Ações:

Executar as atividades de rotina com foco na manutenção da unidade e despesas com transferência de colaboradores, bem como fortalecer o capital humano do Sebrae/TO de forma que a organização possa responder com qualidade e tempestividade aos seus objetivos institucionais, com base no Sistema de Gestão de Pessoas - SGP.

- **Saúde e Segurança no Trabalho**

Objetivo Geral e Gestão Das Ações:

Desenvolver ações que garantam a preservação da saúde e integridade dos trabalhadores, identificando os riscos existentes em seu ambiente de trabalho com o objetivo de prevenir e diagnosticar precocemente os danos à saúde dos colaboradores.

Com a Elaboração do relatório de riscos, implantação do plano de ação das ações corretivas e monitoramento (PPRA) e Elaboração do relatório do PCMSO e plano de ação para implantação, monitoramento e execução das ações corretivas e monitoramento do PPRA e PCMSO. Realização de exames médicos ocupacionais (admissionais, admissionais, retorno ao trabalho).

Atividades Diversas com Foco na Qualidade de Vida com realização de evento com foco na segurança e saúde dos colaboradores, com palestras, exames, vacinações, ginástica laboral e gincana e campanha de Vacinação com prevenção da influenza H1N e compra de medicamentos de primeiros socorros.

#### **3.4.2.5. Gestão da Unidade de Gestão Orçamentária, Controle e Contabilidade – UGOCC**

**Objetivo Geral:** Estruturar a Unidade para o desenvolvimento das atividades, a partir das atribuições e atuação de cada área, aperfeiçoando os recursos existentes e promovendo mecanismos para melhorar a qualidade na execução dos serviços prestados.

**Orçamento:** Na elaboração do PPA foi previsto dois projetos para UGOCC: Gestão da UGOCC – R\$ 45.000,00 e Mapeamento e Redesenho dos Processos da UGOCC R\$ 30.000,00. Este segundo projeto foi encaminhado ao SEBRAE/NA para captar CSN no valor de R\$ 100.000,00, considerando que o SEBRAE/NA não concedeu o recurso, o projeto foi finalizado e a CSO foi transferido para o projeto Gestão da UGOCC, para custear despesas com as melhorias dos processos da unidade.

O recurso do projeto Gestão da UGOCC em 2015, foi utilizado nas ações abaixo:

- **Gestão e Monitoramento:** Atividades relacionadas à gestão e monitoramento da UGOCC, compreendendo as despesas com telefone, fotocópias, material de expediente, carimbos, cartórios, correios, assinatura da IOB (assessoria contábil e tributária), remuneração menor aprendiz, reuniões técnicas, manutenção do sistema de execução orçamentária e Financeira (RM), aquisição de certificado digital, inscrições de cursos de mercado, passagens aéreas e diárias com viagens técnicas aos núcleos regionais e com capacitações externas e outros relacionados a esta atividade.

#### 3.4.2.6. Gestão da Unidade de Projetos Especiais – UPE

**Objetivo Geral:** Prover recursos financeiros para gerenciamento de ações relativas as Unidade de Projetos Especiais-UPE

Os recursos alocados na Atividade Operacional Gestão da UPE em 2015, foram realizados conforme as seguintes ações:

- **Gestão da captação de recursos extraordinários** - Valores financeiros destinados a gerir as atividades operacionais da Unidade de Projetos Especiais – UPE relativa à captação de recursos extraordinários.
- **Gestão da prestação de contas de recursos extraordinários** - Valores financeiros destinados a gerir as atividades operacionais da Unidade de Projetos Especiais – UPE relativa à prestação de contas de recursos captados.
- **Gestão da UPE** - Valores financeiros destinados a gerir as atividades operacionais da Unidade de Projetos Especiais - UPE e gestão de projetos.

#### 3.4.2.7. Gestão da Unidade de Auditoria Interna – UAUDI

**Objetivo Geral:** Assessorar a alta administração no desempenho efetivo de suas funções e responsabilidades, fornecendo-lhe análises, apreciações, recomendações, pareceres e informações relativas às atividades examinadas, promovendo, assim, um controle efetivo a um custo razoável, na busca de melhores resultados para a instituição SEBRAE/TO.

Os recursos alocados na Atividade Operacional Gestão da Auditoria Interna em 2015, foram realizados conforme as seguintes ações:

- **Gestão e monitoramento do projeto:** Atividades relacionadas à gestão e monitoramento do projeto, despesas com material de expediente, telefone, impressão, carimbo, correio, dentre outras despesas mensais da unidade.
- **Capacitação da Equipe:** Esta ação visa prover de conhecimentos a equipe da unidade de auditoria, mantendo-a alinhada e ávida das competências requeridas e focada num processo de aprendizado contínuo. Houve a participação nos seguintes cursos: Participação do Sr. Enio Gentil e Eliwânia Silva, no VIII Encontro de Auditores do Sistema Sebrae e 36º Conbrai.
- **Desenvolvimento e Execução de Auditoria Com Foco em Riscos:** Esta ação contempla a aplicação das metodologias IAM e COSO para identificação e mensuração de riscos. Verificando-se a existência de controles internos para mitigação ou redução de riscos. Inexistindo o controle interno ou este se apresentando como ineficaz, recomendar em conjunto com a área envolvida planos de ação para melhorias

no processo e nas sequências fazer o monitoramento. Realizou-se os trabalhos de compliance em Processos Licitatórios e SEBRAETEC com recursos da CSN.

#### **3.4.2.8. Gestão da Assessoria da Diretoria Superintendente – ADS**

**Objetivo Geral:** Prestar assessoria à Diretoria Executiva, apoiando o processo decisório, com responsabilidade de coordenação, orientação, acompanhamento, controle e execução das atividades para a criação do ambiente favorável do desenvolvimento empresarial.

A ADS concentrou esforços nas atividades de assessoria da Diretoria Executiva do Sebrae TO, na realização das Reuniões de Análise de Desempenho e na elaboração do fluxo do processo decisório e implantação do Sistema de Apoio ao Processo Decisório – SEAP.

Os recursos alocados na Gestão da ADS em 2015 foram realizados conforme as seguintes ações:

- **Coordenar e Acompanhar a Agenda DIREX:** Acompanhar a DIREX em eventos e agendas externos.
- **Assessorar a Diretoria Executiva do Sebrae/TO:** Prestar assessoramento direto e imediato à Diretoria Executiva do Sebrae TO.
- **Realizar a Reunião de Análise de Desempenho:** Organizar e realizar mensalmente a Reunião de Análise de Desempenho com a participação da Direx e gerentes.
- **Apoio ao Processo Decisório:** Apoiar e organizar o processo decisório da DIREX.

#### **3.4.2.9. Gestão da Unidade de Gestão para Excelência – UGEX**

**Objetivo Geral:** Promover a gestão dos processos de mudança, assegurando a integração, manutenção e aplicação de metodologias inovadoras em gestão organizacional, possibilitando a melhoria contínua da cultura para a excelência e contribuindo para o efetivo cumprimento da missão institucional do SEBRAE no Tocantins.

Os recursos alocados na Gestão da UGEX em 2015 foram utilizados nas ações abaixo:

- **Gestão e Monitoramento da Atividade:** Atividades relacionadas à gestão e monitoramento da atividade, à mobilização e arregimentação dos beneficiários e de partes interessadas, visando o envolvimento e o comprometimento na consolidação da cultura da excelência, compreendendo pessoal de gestão e de suporte administrativo, equipamentos, veículos, diárias, passagens, combustível e outros relacionados a esta atividade.
- **Gerir viagens DAF - Excelência em Gestão - Transferência:** Participação em encontros e/ou reuniões a convite da Diretoria de Administração e Finanças do Sebrae Nacional para assuntos relacionados a consolidação da cultura da excelência em Gestão no Sistema Sebrae.

#### **3.4.2.10. Gestão da Unidade de Assessoria Jurídica – UASJUR**

**Objetivo Geral:** Prestar consultoria jurídica, assessoria judicial e extrajudicial ao Sebrae/TO na administração e defesa de seus interesses institucionais e na disponibilização ao Sistema

Sebrae de entendimentos jurídicos acerca da legislação pertinente, promovendo mecanismos para melhorar a qualidade na execução dos serviços prestados.

**Orçamento:** Na elaboração do PPA foi previsto dois projetos para UASJUR: Gestão da UASJUR – R\$ 273.000,00 e fora Realizadas atividades no montante de R\$ 269.669,00, para custear as despesas e os processos da unidade.

Os recursos alocados na Gestão da UASJUR em 2015 foram utilizados nas ações abaixo:

- **Aplicação dos conhecimentos do direito, disciplinado e normatizado, inerente ao SEBRAE-TO:** Aplicação dos conhecimentos do Direito, do que preceitua o Regulamento de Licitações e Contratos do Sistema SEBRAE, das normas e políticas internas na orientação das ações do SEBRAE-TO, quer seja no âmbito administrativo ou judicial, assegurando a realização das estratégias e diretrizes do SEBRAE-TO.
- **Prestar Assessoria Jurídica à Comissão de Licitação:** Aplicabilidade de forma objetiva, segura e eficaz os conhecimentos do Direito, em especial os relativos à Lei de Licitações e de Contratos do Sistema SEBRAE, em atinência às decisões do TCU, jurisprudência e demais julgados, a fim de assegurar a transparência e legalidade acerca dos contratos realizadas pelo SEBRAE-TO.
- **Elaboração de Editais, Convênios, Contratos e emissão de pareceres jurídicos:** Aplicabilidade dos conhecimentos do Direito e das normas internas para elaboração dos instrumentos jurídicos legais (editais, convênios, contratos, parecer jurídico, etc.), assegurando a legalidade e a transparência dos procedimentos emanados pelo SEBRAE-TO.
- **Defesa judicial nas ações de interesse do SEBRAE-TO:** Aplicabilidade dos conhecimentos do Direito, e em especial os relativos ao direito processual, direito do trabalho, cível, regimento interno dos tribunais e posicionamento jurisprudencial, na defesa em juízo dos interesses do SEBRAE-TO.
- **Prestar assessoria na elaboração de Atas, Portarias e Resoluções no âmbito do CDE:** Aplicabilidade de conhecimentos do direito e experiências na elaboração dos instrumentos (atas, memorandos, portarias, resoluções, etc.) emanados pelo Conselho Deliberativo Estadual do SEBRAE-TO.
- **Assessoria jurídica aos membros associados do CDE e SEBRAE-TO, no âmbito das relações em geral:** Assessoria jurídica trabalhista ou cível em geral, no âmbito das relações estabelecidas entre o SEBRAE-TO e membros Associados (CDE) e ainda nas relações estabelecidas entre o SEBRAE-TO e seus parceiros, clientes, etc.
- **Assessoria jurídica aos projetos:** ajustes na alocação de recursos para prestar assessoria nos projetos.

Vale ressaltar que, diferente dos anos anteriores, em 2015, além da prestação de serviços terceirizados, houve agregação de um profissional de carreira pertencente ao quadro de funcionários do Sebrae-TO, na qual, ocupou a função de gerente na unidade, no período de 02/2015 a 12/2015.

#### **3.4.2.11. Gestão da Unidade de Comunicação e Marketing – UMC**

**Objetivo Geral:** Desenvolver ações estratégicas de atuação da UMC para fortalecer a comunicação do SEBRAE e cuidar da marca da instituição.

O recurso do projeto Gestão da UMC em 2015, foi utilizado nas ações abaixo:

- **Administração Ascom:** Atividades relacionadas à operacionalidade da UMC, com o custeio de material de escritório, telefone, aquisição de pequenos equipamentos que garantam a operacionalidade da unidade.
- **Assessoria de Imprensa:** Desenvolver ações de promoção da Assessoria de Imprensa e fortaleçam a divulgação espontânea das ações do SEBRAE.
- **Capacitação de Colaboradores da UMC:** Ação serviu para custear a capacitação e colaboradores do SEBRAE na busca do desenvolvimento do trabalho junto à UMC.
- **Memorial Sebrae:** Ação promovida pelo SEBRAE Nacional para o desenvolvimento de atividades para se preservar a história da instituição.
- **Publicidade e Propaganda:** Ação direcionada para a divulgação e promoção do SEBRAE, por meio de ações de publicidade e propaganda.
- **Relações Públicas:** Desenvolver ações de relacionamento com a imprensa e a instituições que são estratégicas para o SEBRAE.

#### **3.4.2.12. Gestão da Administração Patrimonial**

**Objetivo Geral:** Proporcionar as melhores condições de trabalho e de atendimento ao cliente através de fatores de produção (Bens móveis e imóveis) condizentes com a capacidade de investimento e, produzir uma atmosfera favorável para a disseminação e assimilação do conhecimento.

**Orçamento:** O projeto foi proposto no PPA visando à aquisição de bens móveis para instituição para atendimentos as necessidades dos colaboradores e clientes, o recurso disponibilizado no valor de R\$ 30.000,00 (Trinta mil reais) para atendimento dessas demandas, ficando o percentual do valor executado aproximadamente em 74,34% (Setenta vírgula e quatro e trinta e quatro por cento).

O recurso do projeto GESTÃO DA ADMINISTRAÇÃO PATRIMONIAL em 2015 foi utilizado nas ações abaixo:

- **Aquisições de Bens Móveis:** Nessa ação foram custeadas despesas referentes a aquisição de mobiliário para as unidades do interior e bens de uso comum, como PABX, aparelho de ar condicionado, computadores entre outros.

#### **3.4.2.13. Gestão da Administração Financeira**

**Objetivo Geral:** Suporte aos gastos com impostos, taxas e contribuições inerentes aos eventos com incidência de tributos.

**Orçamento:** O projeto foi proposto no PPA visando gerenciar da melhor forma possível os recursos financeiros e impostos recolhidos pela instituição, o recurso disponibilizado no valor de R\$ 300.000,00 (Trezentos mil reais) atende ao suporte aos gastos com impostos, taxas e



contribuições inerentes aos eventos com incidência de tributos, ficando o percentual do valor executado em 2015 aproximadamente em 80,70% (Oitenta vírgula setenta por cento).

O recurso do projeto GESTÃO DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA em 2015 foi utilizado nas ações abaixo:

- **Gastos de Tributos:** Nessa ação foram custeadas despesas referentes aos impostos e tributos recolhidos pelo SEBRAE/TO como ISSQN, imposto de renda, IOF entre outros.

#### 3.4.2.14. Custeio Administrativo

**Objetivo Geral:** Proporcionar condições e solicitações adequadas a todos os colaboradores e parceiros da melhor forma possível para consecução dos projetos e das atividades finalísticas, e também, na obtenção dos resultados a serem perseguidos, praticando-se as melhores técnicas e métodos de gestão dos recursos materiais e financeiros, otimizando-os para se fazer mais com menos (produtividade).

**Orçamento:** O projeto foi proposto no PPA para custeio das despesas fixas e variáveis referentes à área de suporte, o recurso disponibilizado no valor de R\$ 2.550.000,00 (Dois milhões quinhentos e cinquenta mil reais) é utilizado para atendimento dessas demandas, ficando o percentual do valor executado em 2015 em aproximadamente 99,49% (Noventa e nove vírgula quarenta e nove por cento).

O recurso do projeto CUSTEIO ADMINISTRATIVO em 2015 foi utilizado nas ações abaixo:

- **CDE – Articulação Institucional:** Nessa ação foram custeadas despesas referentes ao Conselho Deliberativo Estadual, os gastos nessa ação são com passagens aéreas, diárias, telefonia fixa-móvel, entre outras pertinentes ao desenvolvimento das ações do conselho.
- **DIREX – Articulação Institucional:** Nessa ação foram custeadas despesas referentes as ações desenvolvidas pela Diretoria Executiva, os gastos nessa ação são com passagens aéreas, diárias, custeio de veículos, telefonia fixa-móvel, entre outras pertinentes ao desenvolvimento das ações da diretoria.
- **Execução e Controle de Serviços Gerais:** Nessa ação foram custeadas despesas referentes ao pagamento de contratos de pessoal terceirizado (Artífice de Manutenção, garçom, Recepção e etc.), também com despesas de asseio e conservação, energia elétrica, fornecimento de água, manutenção predial entre outras necessárias para o bom funcionamento da estrutura predial do SEBRAE/TO.
- **Gestão Financeira:** Nessa ação foram custeadas despesas referentes ao pagamento de taxas e tarifa bancárias.
- **Manutenção Transporte:** Nessa ação foram custeadas despesas com pagamento da frota de veículos do SEBRAE/TO que atualmente é terceirizada, manutenções veiculares, seguro de veículos entre outras despesas referentes ao setor de transporte do SEBRAE/TO.

#### 3.4.2.15. Suporte UNOP'S

| Atividades   | Valores em R\$ (**) |            |            |
|--|---------------------|------------|------------|
|  | Previsto            | Realizado  | % Variação |
| Remuneração de Recursos Humanos Relacionado a Negócios | 17.186.220          | 17.180.191 | 100,0%     |
| Suporte Operacional - Porto Nacional                   | 77.000              | 76.616     | 99,5%      |
| Suporte Operacional - Araguaína                        | 65.000              | 61.217     | 94,2%      |
| Suporte Operacional - Araguaatins                      | 42.500              | 33.621     | 79,1%      |
| Suporte Operacional - CEEmpresarial                    | 482.000             | 481.464    | 99,9%      |
| Suporte Operacional - Colinas do Tocantins             | 48.000              | 45.553     | 94,9%      |
| Suporte Operacional - Dianópolis                       | 50.000              | 48.755     | 97,5%      |
| Suporte Operacional - Guaraí                           | 45.000              | 41.867     | 93,0%      |
| Suporte Operacional - Gurupi                           | 130.000             | 127.871    | 98,4%      |
| Suporte Operacional - Palmas                           | 79.200              | 76.489     | 96,6%      |
| Suporte Operacional - Paraíso                          | 58.000              | 53.330     | 91,9%      |
| Suporte Operacional - Taquaralto                       | 77.000              | 74.284     | 96,5%      |
| Suporte Operacional - UNOP'S                           | 1.280.826           | 1.278.103  | 99,8%      |
|  | 19.620.746          | 19.579.359 | 99,8%      |

Tabela 18 - Atividades de Suporte Operacional (Realizado x Previsto)

Fonte: SME dados extraídos em 29/01/2016

### 3.4.3. Programas e Projetos de Atendimento

#### PROGRAMAS NACIONAIS

A inovação na atualidade está presente no ambiente dos pequenos negócios como fator sobrevivência empresarial e de sustentabilidade, frente aos novos desafios do mercado que está cada vez mais competitivo. Neste sentido, o Sebrae Tocantins, por meio das diretrizes do Sistema Sebrae, vem investindo cada vez mais, em programas e ações que possam disseminar a cultura da inovação e da tecnologia junto aos micro e pequenos negócios do estado do Tocantins, através do Programa ALI e SEBRAETEC.

- **PROGRAMA ALI**

O Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) é um programa nacional do Sistema Sebrae que visa a promoção da inovação nas empresas de pequeno porte de todo o país. Os principais parceiros para o desenvolvimento do programa são o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) e provedores de soluções nos estados.

O objetivo principal do Programa ALI é disseminar a cultura da inovação e promover a prática continuada de ações de inovação e tecnologia em pequenas empresas, acompanhadas por um Agente Local de Inovação (ALI).

O público alvo do programa é direcionado para o atendimento de pequenas empresas, tendo em vista que são empresas que já possuem o nível de gestão amadurecida em relação a aspectos de gestão e são propensas à implantação de ações de inovação.

### **Inovação como Estratégia de Atendimento**

O Programa ALI tem como escopo a massificação de soluções de inovação e tecnologia nas empresas atendidas, que possuem o acompanhamento do agente ALI e de um consultor sênior, de acordo com as características únicas de cada negócio, gerando impacto direto na melhoria de produtos, processos e acesso a mercados.

As empresas atendidas pelo Programa ALI tem um atendimento gratuito e especializado, que se caracteriza por um acompanhamento de ações e implementação de ações inovação pelo agente ALI por até 2 anos. Também há o acompanhamento de um consultor sênior especialista em inovação, que apoia e supervisiona a metodologia do trabalho desenvolvido pelo agente ALI em cada empresa.

O Programa ALI também cumpre o seu papel social, que é de formar mão de obra qualificada no estado e no país. Os agentes que atuam no programa são recém-graduados com até 03 anos, sem experiência de mercado, que passam por um intensivo programa de capacitação teórico e prático sobre inovação e o universo empresarial.

### **Resultados alcançados**



Figura 18 - Resultados alcançados – Programa ALI

### **Eventos de Inovação**

04 Seminários sobre Inovação ou Morte, nas cidades de Palmas, Araguaína e Gurupi, os eventos visaram à disseminação do tema da inovação como estratégia competitiva para os pequenos negócios.

Encontros com os agentes Locais de Inovação e com as empresas nas cidades de Palmas, Araguaína e Gurupi visando discutir o tema da inovação como diferencial competitivo. Durante os eventos foram realizadas homenagens aos agentes do Programa Ali e entrega de certificados para as empresas atendidas.

Vale ressaltar também a realização de Seminários de Inovação realizados junto ao Movimento Compre do Pequeno Negócio, sensibilizando o empresário sobre a importância da inovação como fator preponderante de competitividade.



Figura 19 - Encontro com agentes e empresas em Gurupi/TO



Figura 20 - Seminários: inovação ou morte

## Casos de Sucesso de Empresas atendidas pelo Programa Ali

### Marca faz sucesso entre o público feminino jovem

■ *Entre as estratégias de venda está o uso das redes sociais*

Ter o próprio negócio era o sonho de Anderson Rampazzo e Aline Ilbert, que já atuavam no ramo de confecções no Paraná desde 2005 e decidiram que o Tocantins seria o local ideal para realizar esse projeto. Mas apesar de toda a experiência na área e a preocupação em pesquisar o mercado, foram inúmeros os desafios enfrentados pelo casal até a criação da marca Miss Lj Jeans Wear.

"Nossa ideia original era fabricar e vender jeans no atacado, porque identificamos esse nicho no mercado", conta Anderson, lembrando que o projeto não foi o suficiente para manter o negócio, e o estoque de peças produzidas acabou comercializado em uma feira de confecções da Capital. Mesmo ali, em meio a inúmeros produtos, a qualidade das peças chamou a atenção, e assim os empresários decidiram manter o sonho.

Em final de 2012, quando Aline Luz Rocha, agente do Programa ALI, visitou a confecção do casal, localizada no setor industrial de Palmas, iniciou uma parceria vencedora. "Foi uma das primeiras empresas a aderir ao ALI", conta Aline.



RECRIAÇÃO DE ALINE LUZ ROCHA, AGENTE DIFERENÇA



ALINE E ANDERSON COMBINAM COM A AGENTE AUREA (C) OS RESULTADOS ALCANÇADOS

Durante o diagnóstico da empresa, agente e empresários chegaram à mesma conclusão, que a aposta da marca Miss Lj deveria ser em um produto diferenciado para o público feminino jovem. "Com a assessoria tivemos uma maior percepção sobre a importância do público, para definir o estilo", conta Aline, formada em Moda e que atualmente cria uma média de 200 peças únicas por mês. Sua inspiração vem da observação da moda nos grandes centros e dos modelos adotados por pessoas famosas. "Faço uma releitura para o perfil do meu público".

Com público e estilo definidos, veio a necessidade de abrir uma loja na Capital e fechar a fábrica no Setor Industrial. "Queríamos uma loja onde pu-

déssemos produzir e vender", lembra Anderson, mostrando o espaço localizado bem no centro da cidade, delicadamente decorado com peças recicladas.

Outra aposta dos empresários foi o uso das redes sociais para promover a marca fora de Palmas. Hoje, elas são responsáveis por 30% das vendas, alcançando várias regiões do país. "As pessoas acham que é uma franquia, porque temos uma identidade visual bem diferenciada", relembra Anderson, enquanto Aline lembra das ações de marketing, com ações temáticas, que levaram a empresa a participar do Prêmio Nacional da Inovação 2013. "Foi uma experiência importante para eles", relembra a agente.

Mas os empresários não pretendem parar por aí. No momento com três funcionários, eles planejam ampliar o quadro funcional e a produção, além de abrir uma filial em um shopping da Capital. "Nosso cliente tem que se sentir à vontade", conclui Anderson.

#### PERFIL

■ **EMPRESA**  
Miss Lj Jeans Wear

■ **CIDADE**  
Tocantins

■ **INOVAÇÕES**  
Técnicas e produção no atacado para vendas de peças sob medida no varejo; ótimo layout desenvolvido no centro da cidade impulsionou os vendas por meio das redes sociais.

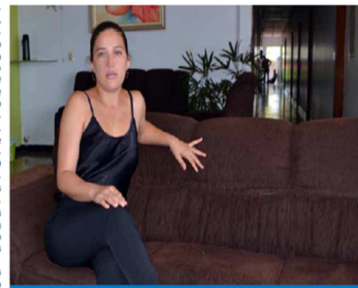
### Hotel de Araguaína se renova para reconquistar a clientela

■ *Empresa promoveu melhorias físicas e no atendimento*

Para aceitar o desafio de assumir a gerência do Hotel Ideal, de Araguaína, a administradora Antonia Nere de Cumba não se intimidou com a situação do local que parecia ter parado no tempo, de tão definhado que se encontrava. A gerente conta que muitos clientes reclamavam do estabelecimento, pois o mesmo não oferecia mais conforto. Com isso, sentia a necessidade de investir para mudar a realidade decadente do lugar. O primeiro passo foi buscar conhecimentos, encontrando nas soluções inteligentes do do Sebrae Tocantins, subsídios para encetar esse desafio. A empresa participou há cerca de 2 anos do Programa ALI (Agentes Locais de Inovação).

O hotel funciona há oito anos na segunda maior cidade do Tocantins, que vem se tornando bastante atrativa principalmente para o turismo empresarial, apresentando esse contexto e a assessoria da Agente Local de Inovação Jordania Paula Ferreira de Souza, a administradora conserveja, há cerca de um ano e meio promoveu inovações para renovar o lugar em todos os aspectos. "Eu fiz vários cursos e busquei trazer experiência com outros parceiros da mesma área que me trouxeram muitas ideias e a certeza do caminho que devo seguir", explica.

O controle de caixa e treinamento dos funcionários visando dar mais qualidade e agilidade ao atendimento foram as primeiras medidas adotadas, segundo Antonia. "Criamos uma nova fachada, ampliamos de 42 para os atuais 52 apartamentos e estamos trocando todo o mobiliário visando dar mais



ANTÔNIA REVELA QUE O FLUXO DE CLIENTES AUMENTOU APÓS SERVIÇO DE MANUTENÇÃO

conforto aos clientes", explica. A administradora conta ainda que contratou uma empresa de consultoria de identidade visual para reorganizar o mobiliário e o layout interno do hotel. A construção de uma área



HOTEL PASSOU POR UM PROCESSO DE REQUALIFICAÇÃO

de lazer com piscina, a ampliação do estacionamento, foram outras inovações aplicadas no lugar. O hotel passou a investir mais em divulgação, utilizando principalmente as suas redes sociais, via Facebook e a marcação

do local no Google Maps. "Com as mudanças implementadas na empresa estamos conseguindo um excelente fluxo de clientes todos os dias e o nosso futuro, praticamente, praticamente acabou nesse último ano", comemora Antonia.

#### PERFIL

■ **EMPRESA**  
Hotel Ideal

■ **CIDADE**  
Araguaína-TO

■ **INOVAÇÕES**  
Organizou o fluxo de caixa, promoveu treinamento dos funcionários, investiu no fachado e no área de lazer, ampliou número de quartos e o estacionamento



## Centro automotivo ganha mais espaço físico e novos clientes

Adoção de inovações fez dobrar faturamento de empresa

Para sair de uma zona de conforto é preciso de muita coragem e determinação e não ser fechado a mudanças. O proprietário da Líder Centro Automotivo, Arimar Lima Linhares, accitou o desafio de sair de um posto comercial considerado bom, que mantinha desde 2006, mas onde não oferecia mais condições físicas de crescimento, para oferecer um espaço maior e melhor distribuído, porém na região periférica da cidade de Gurupi, no sul do Estado.

Para encarar esse desafio, o empresário conta que precisou conhecer melhor o seu negócio e foi por meio do Sebrae Tocantins que obteve os conhecimentos necessários para isso. "Eu antes vendia e me contentava apenas em pagar as minhas contas, mas hoje eu tenho um melhor controle de caixa e faço investimentos para melhorar os serviços e o atendimento", pontua Arimar.

A empresa é atendida pelo Programa ALI, por meio do Agente Local de Inovação Joseph da Silva Iloca, da Unidade Operacional de Gurupi. E segundo o empresário, além do novo espaço, outras inovações também foram aplicadas no centro automotivo, fruto do contato com o agente do Sebrae. "Realizei uma consultoria sobre sustentabilidade, na qual já implantamos algumas ações internas visando principalmente a redução do desperdício de papel e o uso eficiente de energia", ressalta.

Novos equipamentos também foram adquiridos e para agregar mais valor aos serviços prestados pela empresa, Arimar



ARIMAR CONHECEU O DESAFIO DE MUDAR SUA EMPRESA PARA UMA ÁREA NOVA, EM GURUPI



O EMPRESÁRIO, COM O AGENTE JOSEPH, REALIZA PARCEIRA COM O SEBRAE

acrescentou funilaria e pintura.

"Várias instituições que atendemos não queriam pagar por tais serviços e para não perder cliente eu acabava terceirizando, agora oferecendo esses novos serviços, percebo que um

peça o outro, explica. O empresário conta que hoje tem outra visão, conhecendo melhor o seu negócio. A importância do Sebrae como grande parceiro é ressaltada pelo empresário. "Com as mudanças

não perdemos clientes, pelo contato aliado a um ótimo atendimento e na qualidade e agilidade no serviço, praticamente dobramos o faturamento, e foi necessário contratar mais quatro funcionários", comemora.

**PERFIL**

▪EMPRESA Líder Centro Automotivo

▪CIDADE Gurupi/TO

▪INOVAÇÕES Mudou o espaço para o perfil do cliente, mas com apoio mais, contratou consultoria para indicar desperdício, adquirir novos equipamentos.

## Melhoria no ambiente de trabalho eleva produção

Fábrica de produtos para petshops promove mudanças físicas

Segundo a Associação Brasileira de Indústria de Produtos para Animais de Estimação (Abinpet), o Brasil é o segundo maior mercado pet do mundo. Apenas dessa movimentação, Edmar Pereira Lopes, proprietário da Primat, uma indústria de produtos para cães e gatos, não deixou de buscar conhecimentos e orientações para entender o seu negócio. "É preciso despertar a curiosidade, para não estacionar", lembra o empresário.

Com sua empresa instalada na cidade de Araguaína desde 2005, o empresário afirma gostar de desafios e diz procurar sempre fazer a diferença. Para isso, sempre buscou a ajuda do Sebrae para conhecer melhor o mercado da sua área de atuação e ter mais segurança nas tomadas de decisões. A sua empresa é acompanhada pelo Agente Local de Inovação (ALI) Jordana Pinto Santana.

Segundo sua agente, uma das principais características do empresário é sempre estar buscando inovações para sua empresa. Edmar, por sua vez, conta que seu principal objetivo é dar mais comodidade para



EDMAR CONHECEU O RECURSO DA MARCA PRIMAT NO INPI E AS NOVAS CONTRATAÇÕES

seus colaboradores. "Ampliamos o espaço para descanso, onde funcionaria o refeitório, e também colocamos duas funcionárias para fazer o curso De Olho na Qualidade, para depois repararmos os conhecimentos em uma minipalestra na empresa", pontua.

O proprietário da Primat cita a nova pintura da fachada, a mudança do layout administrativo e o registro de sua marca na Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), como algumas mudanças implantadas. A aquisição de uma máquina automática para produção, a modernização do site da empresa na internet e a realização de palestras motivacionais na empresa, para ampliar os conhecimentos de seus funcionários, foram outras das

principais inovações aplicadas em seu negócio a partir da adoção do Programa ALI.

O empresário conta que, além de atender o Tocantins, também exporta seus produtos para os estados do Maranhão,

Piauí e Amapá, e com as mudanças, além do objetivo de aumentar a exposição para outros estados, já consegue ver um crescimento no faturamento da empresa, o que levou a contratação de mais funcionários.



SEU DA EMPRESA NA INTERNET FOI MODERNIZADO

**PERFIL**

▪EMPRESA Primat

▪CIDADE Araguaína/TO

▪INOVAÇÕES Ampliou espaço de descanso dos funcionários, promoveu treinamento, mudou layout do espaço, registrou marca no INPI, atualizou site

INNOVAÇÃO

21

INNOVAÇÃO

25

Figura 21 - Casos de sucesso de empresas atendidas pelo programa ALI

### PROGRAMA SEBRAETEC

O Programa SEBRAETEC (Serviços em Inovação e Tecnologia) é uma modalidade de atendimento do Sistema Sebrae que possibilita as empresas o acesso subsidiado a serviços tecnológicos, visando a melhoria de processos, produtos, serviços e a introdução de inovações nas empresas e mercados. A estratégia de atendimento é alinhada a política nacional do Sebrae para a promoção da extensão tecnológica e desenvolvimento dos pequenos negócios no país.

Atende às Micro Empresa (ME), Empresa de Pequeno Porte (EPP), Micro Empreendedor Individual (MEI) e produtores rurais formalizados, através de consultorias e capacitações nas seguintes áreas: Design, Inovação, Produtividade, Propriedade intelectual, Qualidade, Sustentabilidade e Tecnologia da Informação.

Para a realização dos atendimentos o Sebrae Tocantins conta atualmente com 10 instituições cadastradas como prestadoras de serviços tecnológicos, credenciadas através de edital nacional do Programa SEBRAETEC, entre elas destacam-se: SENAI/Palmas (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), SENAI (Cetec/Araguaína), SENAI (Cetec/Gurupi), SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural), FAPTO (Fundação de Apoio Científico e Tecnológico do Tocantins), CRP Tecnologia, Adrians Consultoria, Ágile, DHES Consultoria e IEL (Instituto Euvaldo Lodi).

## Resultados alcançados



Figura 22 - Resultados alcançados – Programa SEBRAETEC

### Eventos de Tecnologia

- Encontro Estadual com os gestores do programa SEBRAETEC para disseminar diretrizes sobre os tipos de atendimento e novo sistema de contratação SGCTEC.
- Realização de encontro técnico na região do Jalapão em 9 comunidades que atuam com o artesanato de capim dourado, para realização de diagnóstico e mapeamento de necessidades para utilização do selo de indicação geográfica (IG).
- Realização da Semana Nacional de Ciência e Tecnologia (SNCT) sob o tema "Luz, Ciência e Vida".
- Realização de eventos tecnológicos como as Feiras Tecnópolis, em Augustinópolis e a Natitec, em Natividade do Tocantins, propiciando aos municípios interioranos uma abordagem voltada à importância da inovação e tecnologia para o empreendedorismo. Ambos os eventos contaram com parcerias estratégicas das respectivas Prefeituras, Instituições do Sistema S, Universidades, dentre outras instituições.



Figura 23 - Seminário de Inovação e Tecnologia de abertura da SNCT.



Figura 24 - Encontro Técnico no Jalapão de Diagnóstico de IG.

## Destaque de atendimentos em empresas atendidas pelo Programa SEBRAETEC

| NÚCLEO REGIONAL NORTE       |                      |                           |  |
|-----------------------------|----------------------|---------------------------|--|
| Área Temática               | Empresa              | Segmento                  | Relato do Atendimento  |
| Qualidade                   | Brasil Price         | Serviços Contábeis        | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conquistou Certificação da ISO 9001</li> <li>➤ Se tornando uma empresa referência na área contábil na região norte do Estado do Tocantins.</li> </ul>                               |
| Qualidade                   | Vasque Móveis        | Móveis Planejados         | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Implantação do Sistema de Gestão da Qualidade</li> <li>➤ Preparação para ISO 9001, certificada em agosto/2015.</li> <li>➤ Finalista da Premiação Estadual do Prêmio MPE.</li> </ul> |
| Design                      | Casa das Portas      | Materiais para Construção | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mudanças no nome empresa, logomarca e cartão de visitas.</li> <li>➤ Reorganização do layout e fachada da empresa.</li> </ul>  |
| NÚCLEO REGIONAL SUL         |                      |                           |  |
| Área Temática               | Empresa              | Segmento                  | Relato do Atendimento  |
| Inovação                    | Hotel Imperador      | Hotelaria                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desenvolvimento website</li> <li>➤ Identidade visual.</li> </ul>  |
| Sustentabilidade            | Kanashiro Móveis     | Móveis Planejados         | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Consultoria preparação e adequação as normas ambientais.</li> </ul>   |
| NÚCLEO REGIONAL CENTRO      |                      |                           |  |
| Área Temática               | Empresa              | Segmento                  | Relato do Atendimento  |
| Design                      | Sanfer Alimentos     | Indústria de Cremosinho   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Consultoria para desenvolvimento de logomarca e criação de rótulos de embalagens dos produtos</li> </ul>  |
| Design                      | Lojas Caprichos      | Vestuários e Acessórios   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desenvolvimento da logomarca e a sua aplicação em Fachada, Uniformes e Impressos da Empresa.</li> </ul>   |
| NÚCLEO REGIONAL MÉDIO NORTE |                      |                           |  |
| Área Temática               | Empresa              | Segmento                  | Relato do Atendimento  |
| Qualidade                   | Grupo de 57 empresas | Serviços                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Consultoria de adequação de métodos e procedimentos de gestão da qualidade em salão de beleza.</li> </ul>   |

Tabela 19 - Destaque de empresas atendidas pelo SEBRAETEC

### • PROGRAMA NACIONAL DE EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA

O Sebrae Tocantins atuou com as seguintes soluções de Educação Empreendedora voltados para os Potenciais Empreendedores: Ensino Fundamental: Jovens Empreendedores Primeiros Passos – JEPP; Ensino Médio: Crescendo e Empreendendo/ Despertar; Ensino Superior: Disciplina de Empreendedorismo/ Desafio Universitário Empreendedor.

#### Ensino Fundamental: Jovens Empreendedores Primeiros Passos - JEPP



São cursos para cada um dos nove anos do ensino fundamental e apresenta como principais eixos o desenvolvimento de características do comportamento empreendedor, além da estrutura do plano de negócio. Cada ano tem de 22h a 30h, divididas em 10 a 15 encontros, que variam de 2h à 2h30min cada. Capacitação completa dos professores: 45h/a.

| Resultados alcançados  |
|--|
| Parceria com 33 Prefeituras Municipais e 03 Escolas Particulares   |
| 150 escolas com a metodologia implantada <ul style="list-style-type: none"> <li>• 99 (66%) escolas de Zona Urbana</li> <li>• 51 (34%) escolas de Zona Rural</li> </ul> |
| 873 professores capacitados  |
| 20.364 alunos atendidos  |
| 60 feiras do Jovem Empreendedor  |

Tabela 20 - Resultados Alcançados com o JEPP



Figura 25 - Feira do JEPP em Araguaína

Os alunos da Escola Municipal Tereza Hilário, em Araguaína, realizaram a feira do JEPP, arrecadaram o dinheiro e assistiram pela primeira vez a um filme no cinema. É o JEPP fazendo a diferença! “Estudar, trabalhar, ganhar e celebrar”.

### Ensino Médio: Despertar



O Curso aborda, principalmente, aspectos sociais e comportamentais do empreendedorismo, com objetivo de estimular os estudantes a realizar projetos de vida buscando identificar oportunidades empreendedoras no contexto no qual estão inseridos. A aplicação com os estudantes tem duração de 84 horas, envolvendo atividades em sala de aula, pesquisa de campo e feira do jovem empreendedor. A capacitação de professores tem duração de 40 horas.

| Resultados alcançados                                |
|--|
| Parceria com o Instituto Federal do Tocantins – IFTO |
| 48 professores capacitados                           |
| 114 alunos atendidos                                 |
| 04 feiras do Jovem Empreendedor                      |

Tabela 21 - Resultados Alcançados – Despertar



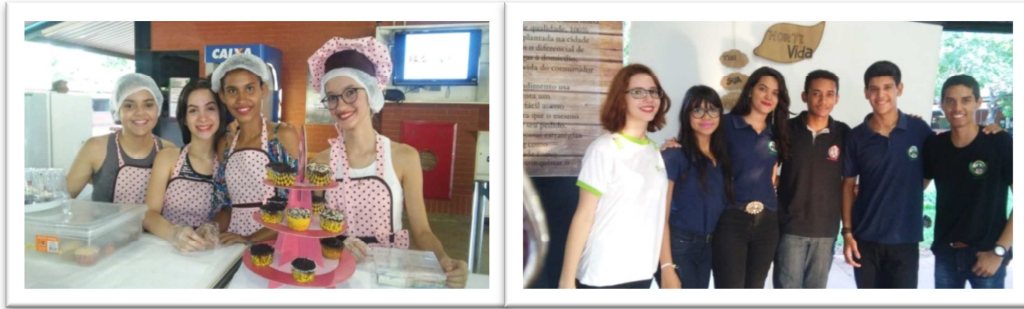


Figura 26 - Ensino médio despertar

### Ensino Médio: Crescendo e Empreendendo



Curso com 12 horas de duração, que tem uma perspectiva de sensibilização dos estudantes para a importância do empreendedorismo e o desenvolvimento de comportamentos empreendedores.

| Resultados alcançados |
|-----------------------|
| 08 turmas             |
| 275 alunos atendidos  |

Tabela 22 - Resultados alcançados – Crescendo e Empreendendo



Figura 27 - Ensino médio: Crescendo e empreendendo

### Ensino Superior: Disciplina de Empreendedorismo



Desenvolvida para integrar os currículos de cursos de graduação de Instituições de Ensino Superior (IES), podendo ser ofertada como disciplina obrigatória ou optativa, conforme decisão da instituição. Pode ser inserida em todos os cursos de graduação, com 60h de duração. A Capacitação dos Professores tem duração de 24h.

| Resultados alcançados  |
|--|
| <b>Parceria com as instituições:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instituto Tocantinense Presidente Antônio Carlos – ITPAC</li> <li>- Faculdade de Ciências do Tocantins - FACIT</li> <li>- Centro Universitário Luterano de Palmas - CEULP/ULBRA</li> <li>- Instituto Tocantinense de Pós-Graduação de Palmas - ITOP</li> </ul> |
| <b>316 universitários atendidos</b>  |

Tabela 23 - Resultados alcançados – Disciplina de Empreendedorismo



Figura 28 - Ensino superior – Disciplina de empreendedorismo.

### Ensino Superior: Desafio Universitário Empreendedor

É uma competição nacional de caráter educacional. A competição é gerenciada por uma plataforma composta por um conjunto de atividades virtuais e presenciais (jogos, palestras, cursos presenciais e on-line, papo de negócio, disciplinas de empreendedorismo, concurso, entre outros), que integra, em torno de um ranking, ações do Sebrae para o público universitário.



| Resultados alcançados   |
|---|
| <b>Plataforma do Desafio Universitário: 274 inscritos</b>                               |
| <b>Semifinal do Desafio: 28 participantes</b>   |
| <b>Os estudantes tocantinenses ficaram em 19º lugar na classificação final nacional</b> |

Tabela 24 - Resultados alcançados – Disciplina de Empreendedorismo



Figura 29 - Ensino Superior: Desafio Universitário Empreendedor

- **PROGRAMA SEBRAE MAIS**

O **Programa Sebrae Mais** é composto por um conjunto de soluções que são aplicadas conforme as necessidades das **Pequenas Empresas**. O programa reúne diversas modalidades – consultoria individualizada por empresa, workshops, capacitação, palestras e encontros – direcionada para quem busca práticas mais avançadas de gestão, com o objetivo de fornecer à empresa de pequeno porte, em estágio avançado, os instrumentos necessários para o aperfeiçoamento de sua gestão e, conseqüentemente, melhores resultados no mercado.

As soluções disponibilizadas pelo programa são:

1. Encontros Empresariais;
2. Estratégias Empresariais;
3. Estratégias Empresariais - Módulo 2: Aprendizado Estratégico
4. Ferramentas de Gestão Avançada – FGA;
5. Gestão da Inovação;
6. Gestão da Qualidade;
7. Gestão Financeira – Do Controle a Decisão;
8. Plano de Marketing Avançado;
9. Seminários Desafios do Crescimento;
10. Oficina sobre o Modelo de Excelência em Gestão – MEG.
11. Palestras Técnicas
12. Seminário Desafios do Crescimento
13. Lider Coach
14. Gestão Estratégica de Pessoas

O Programa SEBRAE Mais instrumentaliza os projetos de atendimento SEBRAE para o atendimento à empresa de pequeno porte, ampliando as possibilidades de um maior relacionamento e conhecimento das necessidades dos clientes, numa abordagem geradora de valor, integrada e continuada, gerando resultados mensuráveis para clientes.

**Destaque: Encontro empresarial no Jalapão**

A ideia de realizar os encontros empresariais na região do Jalapão, trouxe ao Sebrae a oportunidade de atender os empresários com formato inovador, proporcionado ao empresário estar fora do seu ambiente de trabalho, podendo assim focar no propósito da metodologia que é a troca de experiências e compartilhar dificuldades vividas em sua empresa, bem como ampliar seu leque de conhecimento e aumentar sua rede de contato.

Com esta ação diferenciada foram realizadas paralelamente outras ações como:

- Missão técnica – Comunidade Mumbuca – Conhecer a realidade da comunidade e entender sobre o extrativo do capim dourado até a transformação das biojóias
- Ação beneficente – “entrega de brinquedos para as crianças da comunidade” e “entrega de roupas de calçados. 300 peças de roupas e 40 pares de sapatos novos para crianças e adultos”.
- Realização das oficinas dos Encontros empresariais
- Palestra técnica com Agente de Desenvolvimento Local de Novo Acordo

- Palestra técnica com a Consultora em Coaching Tudy Vieira;

Além de ser uma alternativa inovadora de agregar valor e experiência à oportunidade de capacitação e aprendizagem, a proposta da realização dos Encontros Empresariais fora da “sala de aula”, inovou conforme a tendência de mercado de treinamentos ao ar livre, bem como contribuiu significativamente para aumentar a receita de contrapartida do empresário, gerando uma receita de R\$ 3.000,00, passando a mesma a um valor de R\$ 13.000,00, atendendo todos os pré-requisitos exigidos do nacional para execução da ferramenta e agregando mais valor com a inovação.



Figura 30 - 1º Encontro Empresarial de Contadores - Tema: Liderança e Ética



Figura 31 - Encontro Empresarial nas Dunas Vermelha do Jalapão – Tema: Liderança



Figura 32 - Responsabilidade Social Empresarial

- **PROGRAMAS NEGÓCIO A NEGÓCIO**

O Programa de Atendimento Negócio a Negócio objetiva aumentar a competitividade e a sustentabilidade das empresas atendidas por meio da aplicação das recomendações do diagnóstico fornecidas durante o atendimento presencial, continuado, customizado e gratuito, conforme metodologia própria. Nesse programa a instituição tem uma postura proativa ao buscar atender empresas que não haviam tido contato com o Sebrae anteriormente e ao mesmo tempo busca manter o relacionamento com aquelas que já são clientes.

A previsão orçamentária e física do Programa no SEBRAE Tocantins em 2015 foi de R\$ 1.613.486,00 sendo R\$ 1.448.531,00 de CSN e R\$ 164.955,00 de CSO para o atendimento a 4.527 empresas, totalizando 13.581 atendimentos, posto que são realizados três atendimentos por empresa.

Foi executado o valor de R\$ 1.388.628,00 para o atendimento a 4.699 empresas referente a 86,1% do recurso total previsto, bem como 104% da meta física de empresas atendidas. Ressalta-se que o Programa Negócio a Negócio esteve presente nos 139 municípios do Estado.

As ações do Programa Negócio a Negócio foram realizadas no Tocantins distribuídas nos projetos da seguinte forma:

| <b>Núcleo Regional</b> | <b>Projeto</b>  | <b>Ação</b>                                | <b>Nº de Empresas Atendidas</b> |
|------------------------|---|--|---------------------------------|
| NRC                    | Atendimento Territorial Palmas e Região                         | Negócio a Negócio                          | 2.215                           |
| NRS                    | Atendimento Territorial Sudeste                                 | Negócio a Negócio                          | 899                             |
| NRMN                   | Atendimento Setorial Comércio - Médio Norte                     | Negócio a Negócio                          | 85                              |
| NRMN                   | Atendimento Setorial Serviços - Médio Norte                     | Negócio a Negócio                          | 80                              |
| NRMN                   | Atendimento a ME e EPP de Guaraí e Região                       | Negócio a Negócio                          | 78                              |
| NRMN                   | Atendimento ao MEI, ME e EPP de Colinas do Tocantins e Região   | Negócio a Negócio                          | 80                              |
| NRN                    | Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguaína                  | Negócio a Negócio                          | 388                             |
| NRN                    | Atendimento Territorial de Araguatins                           | Atendimento Individual - Negócio a Negócio | 578                             |
| NRN                    | TO - Desenvolvimento Econômico no Território Araguaia Tocantins | Negócio a Negócio                          | 296                             |
| <b>T o t a l</b>       |   |  | <b>4.699</b>                    |

Tabela 25 - Demonstrativo das ações do programa negócio a negócio

### **Resultados do Programa Negócio a Negócio**

Em 2015, o programa passou por grandes mudanças e melhorias no Estado, para que sua execução tenha efetividade junto ao público-alvo, promovendo resultados para a gestão e para os clientes:

- Contratação de Credenciados para atuarem como Tutores dos Agentes de Orientação Empresarial;
- Confeção e aplicação de um Caderno de Ferramenta Específico para a realidade do Estado;
- Criação do material de apoio aos AOE: crachá, camiseta e mochila no intuito de identifica-los e minimizar a objeção dos clientes;



- Criação, confecção e distribuição do material para os clientes: calendário, caneta, pen drive com as planilhas eletrônicas do Caderno de Ferramentas;
- Visita técnica da coordenação do Sebrae/NA ao Tocantins com o objetivo de identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria na aplicação da metodologia, para monitoramento e classificação no Termômetro da Excelência;
- Participação da Coordenação Estadual em visita de benchmarking para conhecer experiência quanto ao novo modelo de diagnóstico a ser adotado pelo Programa, em Porto Alegre/RS;
- Encontro Estadual do Programa, com a participação de todos os atores envolvidos: Agentes de Orientação Empresarial, Tutores, Gestores, Gerentes Regionais, Coordenação Estadual, Gerente da Unidade de Gestão do Atendimento e Diretoria Executiva;
- Visitas técnicas nos núcleos regionais com o objetivo de realizar monitoramento com AOE, Tutores e Gestores, propiciando a identificação de melhorias no atendimento bem como a execução física e orçamentária dos Projetos;
- Acompanhamento nos Encontros DIRTEC nos núcleos regionais para identificação de desafios, oportunidades de melhoria, bem como pontos fortes dos atendimentos;
- Gestão e monitoramento aos gestores regionais através de dados colhidos nos sistemas;

#### **Resultados quantitativos e qualitativos alcançados**

- Foram atendidas 4.646 empresas no Sebrae/TO com o Programa Negócio a Negócio, superando a meta prevista para o exercício 2015;
- Cobertura de atendimento aos 139 municípios;
- São 4.646 diagnósticos aplicados nas empresas;
- 9,2% dos clientes atendidos recomendariam o Programa para outros empresários, parentes e amigos, dado revelado na pesquisa realizada continuamente desde abril de 2015;
- 8,43% de satisfação geral dos clientes atendidos pelo Programa Negócio a Negócio.
- Alcance de 84,4% na avaliação Termômetro da Excelência;

Medidas implementadas para tratar as causas de insucesso caso tenham havido:

- Monitoramento efetivo da Coordenação Estadual junto aos Gestores Regionais, Tutores e Agentes;
- Monitoramento da execução orçamentária e física, através de planilhas de gestão, bem como da utilização do Sisneg;
- Realização das visitas regionais para alinhar informações e conhecer as oportunidades de melhoria.

Por meio de parcerias com as Prefeituras e as Salas do Empreendedor, o programa Negócio a Negócio conseguiu maior proximidade com o público do programa nos municípios, considerando a capilaridade destas salas nas suas localidades e a atuação dos agentes de desenvolvimento. Manter a estratégia e o aprimoramento da gestão e do monitoramento do programa é fundamental para os próximos anos.

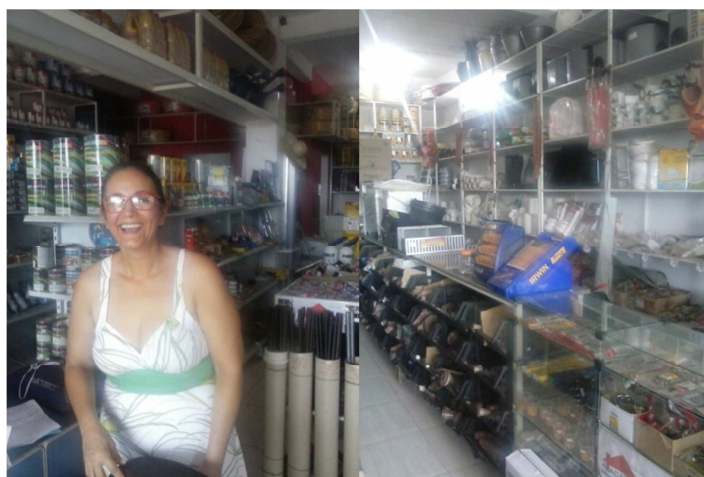


Figura 33 - Casos de sucesso do programa negócio a negócio

- O programa ainda registrou alguns casos de sucesso, onde destacamos o Atacadão BR Materiais para Construção, uma empresa familiar, onde o Sr. José e D. de propriedade da Sra. Cleonice ocupam todo o seu tempo dentro do negócio.

A princípio, principalmente o Sr. José se mostrou resistente ao atendimento, mas a Sra. Cleonice resolveu seguir os passos sugeridos pelo o Agente de Orientação Empresarial. Após, realizado o ciclo de atendimento o resultado identificado foi surpreendente, pois em pouco tempo o negócio já se encontrava com outra cara.

O sorriso no rosto da Sra. Cleonice fala tudo, a empresa já estava implantando controles informatizados; controle de caixa, controle diário de entrada e saída; organização física da loja, além do atendimento diferenciado.

Sra. Cleonice disse que é apenas o começo para um novo momento no negócio da família e que quer continuar sendo atendida pelo Sebrae.

## **Gargalos, tendências e oportunidades para o Programa Negócio a Negócio**

### ***Tendências para o programa***

- Adesão ao Edital de Credenciamento Específico do Agente de Orientação Empresarial;
- Capacitação dos Agentes de Orientação Empresarial e Tutores, considerando os produtos e serviços oferecidos pela instituição em todo o estado;
- Capacitação de credenciados da UF na metodologia para ministrar o Curso de Formação e Certificação;
- Registro completo das informações dos atendimentos no Sistema Nacional de Gestão do Negócio a Negócio (Sisneg) para o acompanhamento no histórico do cliente;
- Monitoramento qualitativo contínuo conforme Manual de Monitoramento do Programa;
- Promover a fidelização do cliente atendido pelo Programa, utilizando o banco de dados gerado pelo mesmo para identificar setores/segmentos para projetos coletivos.

### ***Desafios e Oportunidades para o programa***

- Ter adesão de número suficiente de Pessoas Jurídicas interessadas no Edital de Credenciamento, bem como de profissionais;
- Necessidade de melhorias no Sisneg, tais como: relatórios mais completos, criação do perfil gestor estadual, criação do modo off-line, dar opções de incluir soluções e não excluir todas as demandas, aumentar os caracteres do campo Considerações, dentre outras.
- Garantir a capilaridade territorial de atuação do projeto e a qualidade dos atendimentos;
- Identificar e localizar novos clientes;
- Dar continuidade no relacionamento com os clientes: ofertar soluções coerentes com a demanda e as necessidades identificadas para ter aplicabilidade das soluções bem como resultados para os clientes;
- Ofertar soluções sempre o mais apropriadas ao nosso público;
- Monitoramento qualitativo contínuo;
- Ter um gestor regional exclusivo para a ação do programa em cada Núcleo Regional;

Monitorar a efetividade do programa, através de análises das pesquisas realizadas com os clientes, AOE, tutores e gestores regionais.

### **Carteiras de Projetos de Atendimento**

Destaca-se o desempenho das carteiras, valores planejados e executados por setores: agronegócio, comércio, indústria, serviços e territorial.

### **Agronegócio**

| <b>Dados Gerais</b>                              | <b>Descrição</b>  |
|--|---|
| Tipo   | Atendimento   |
| Finalidade                                       | Promover o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios do setor de agronegócios.  |
| Descrição  | Elevar a competitividade dos pequenos negócios do setor de agronegócios do Estado do Tocantins, abrangendo as principais cadeias produtivas em desenvolvimento do estado. |
| Unidade responsável pelas decisões estratégicas  | Unidade de Articulação e Conhecimento   |
| Unidades Executoras                              | Núcleo Regional Centro, Núcleo Regional Médio Norte, Núcleo Regional Norte e Núcleo Regional Sul.   |
| Áreas responsáveis por gerenciamento ou execução | UAC e NR's  |



|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| Coordenador do setor               | Thiago Soares Milhomen  |
| Responsável pela execução do setor | Artemisia Veloso, Cristiano da Silva, Stefane Cardoso, Sirlene Martins, José Daniel, Francisco Alexandre, Dcilene de Souza, Cesar Augusto, Renato Albuquerque, Paula Lobo |

Quadro 7 - Agronegócio

O Estado do Tocantins vem apresentando um crescente desenvolvimento no setor do agronegócio, se consolidando como a nova fronteira agrícola do Brasil, juntamente com os estados participantes do MATOPIBA (Mato Grosso, Tocantins, Piauí e Bahia).

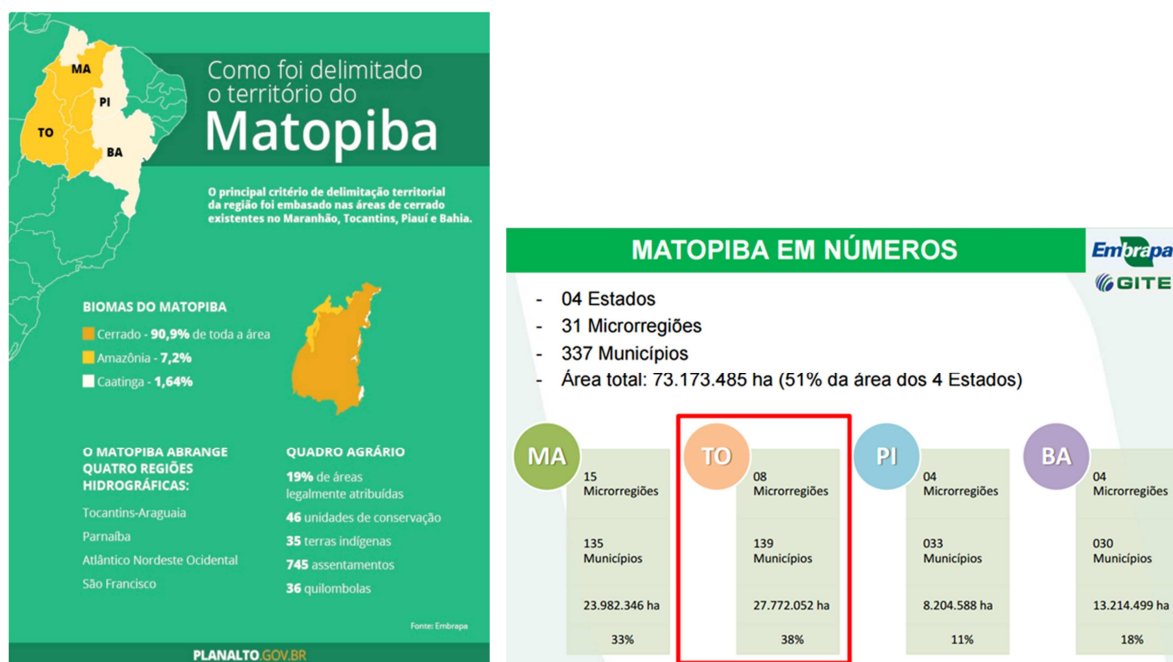


Figura 34 - Matopiba

Vários são os fatores que proporcionam o bom cenário atual em âmbito regional e que surgem como potencialidades para melhores resultados do Tocantins em termos nacionais. A topografia do estado é 82% plana, a precipitação média entre os anos de 1995 e 2013 foi de 1.899 mm e a luminosidade fica entorno de 2.470 horas/ano. Além disso, verifica-se a grande presença de rios e a vasta disponibilidade de áreas para irrigação cuja utilização é apenas 3,5% do potencial total.

Atualmente os setores prioritários, apoiados pelo SEBRAE-TO são a pecuária de corte, pecuária de leite, apicultura, piscicultura, fruticultura, horticultura, seringueira e ovinocaprinocultura. Contudo não se pode deixar de destacar que atividades como florestas plantadas, grãos, agricultura irrigada e agroindústria vem se destacando no estado com aumentos anuais de produção.

Neste sentido, algumas políticas e estratégias são fundamentais para a sustentabilidade do setor do agronegócio no Tocantins, sendo possível ressaltar: (1) a inclusão da agricultura familiar no sistema produtivo, (2) a difusão tecnológica, (3) o fomento a agricultura de baixo carbono e o (4) fortalecimento da cultura do cooperativismo e associativismo.

Entre os setores da agroindústria que têm apresentado um largo potencial de desenvolvimento no estado do Tocantins estão o de processamento de frutas, o setor leiteiro e o da produção de

carne. Outro setor em ascensão é a produção de grão devido às novas **fronteiras agrícolas** transformando os Estados do Maranhão, do Tocantins, do Piauí e da Bahia, região conhecida como **MATOPIBA**, em *novos polos para investimento das agroindústrias*.

A expectativa do momento é de que a **região do MATOPIBA termine a década** como uma das maiores produtoras de grãos do país, com safra estimada em 16,6 milhões de toneladas (Ministério da Agricultura 2014). A área plantada na região prevê o crescimento anual de 1,5%, passando para 7,5 milhões de hectares.

Nos últimos dez anos, a produção de grãos teve um crescimento superior a 180% na área plantada e 240% na produção, evidenciando o avanço tecnológico nas propriedades. Hoje o Tocantins se destaca como o maior produtor de grãos da região Norte do Brasil, sobretudo de soja, arroz, milho e feijão (SEAGRO, 2014).

### **Resultados do setor**

O Sebrae tem atuado de forma estratégica no estabelecimento de parcerias no setor do agronegócios, para potencializar a implementação de ações conjuntas, tendo em vista o compromisso de aprimorar as competências, compartilhar conhecimento, assegurar a excelência no atendimento e contribuir para o desenvolvimento de um ambiente propício ao empreendedorismo e ao fortalecimento dos pequenos negócios rurais.

Foram desenvolvidas inúmeras ações nas áreas de gestão dos pequenos negócios rurais, difusão de soluções tecnológicas e científicas, legislação, acesso a mercados, sustentabilidade, capacitação técnica, dentre outras.

### **Gargalos, tendências e oportunidades:**

#### **DESAFIOS**

- Melhorar a articulação de entidades de pesquisa e difusão de tecnologias;
- Qualificar o produtor e a mão-de-obra para o setor;
- Melhorar a infraestrutura de logística;
- Estruturar sistema de assistência técnica setorializada e especializada;
- Agilizar o sistema de financiamento;
- Planejar ações conjuntas com as várias instituições, estabelecendo sistema de gestão de programas/projetos;
- Estruturar sistemas de informações mais confiáveis a possíveis investidores;
- Atrair investimentos para ampliação produtiva e no processamento;
- Aumento de produção, ganhos de produtividade e agregação de valor no processo produtivo, nos produtos e nos estabelecimentos.
- Ampliar a capacidade de gestão produtiva e de comercialização, fortalecendo a cooperação.
- Avançar na adequação das regras e normas de produção, processamento e comercialização.
- Desenvolvimento e aproximação da Agricultura Familiar (AF) com o mercado consumidor, favorecendo circuitos curtos produção-consumo, sem extensas redes de intermediários.

#### **TENDÊNCIAS**

- Ampliação da área plantada e da produção de grãos, principalmente de soja, com agregação de valores com a implantação de esmagadora em Porto Nacional;
- Ampliação da produção de fruticultura/olericultura com a utilização das áreas dos perímetros irrigados (Manoel Alves e São João);
- Ampliação da produção animal, pela consolidação de unidades de processamento, principalmente de carne bovina, leite e derivados e frangos;
- Ampliação da produção de peixes, com a utilização de tanques redes no parque aquícola do lago de Palmas;
- Aumento da produção de produtos da agricultura familiar, com a ampliação da comercialização para o compra direta e implantação de Serviço de Inspeção Municipal (SIM) nos municípios;
- Aumento da utilização de técnicas sustentáveis na produção agropecuária, com a utilização de agricultura de baixo carbono e baixo impacto ambiental.

### OPORTUNIDADES

- Aproveitar a implantação de grandes e medias agroindústrias para criação de pequenos negócios com a implantação de projetos de estruturação de encadeamento produtivo, tanto no meio rural no fornecimento de matéria-prima como no fornecimento de bens e serviços para unidade industrial;
- Aproveitar as estruturas de perímetros irrigados para fomentar a produção de fruticultura/olericultura, com capacidade de transformar o Estado em grande produtor destes setores, invertendo a condição de importador para ser exportador, principalmente com a crise hídrica no sudeste. (acionamento de água);
- Aproveitar os lagos e represas para criação de vários pequenos negócios no arranjo produtivo da aquicultura e piscicultura;
- Aproveitar os recursos humanos da agricultura familiar para a produção de alimentos, principalmente para o contexto regional que está inserido;

Implantação da Agência MATOPIBA, a região representa a última fronteira agrícola. O plano de desenvolvimento agropecuário do MATOPIBA está estruturado em três eixos principais: infraestrutura, inovação e desenvolvimento tecnológico, ampliação e fortalecimento da classe média rural. A produção esperada 2025 é de 22.484 milhões de toneladas por área plantada, em 8.719 milhões de hectares.

### Indicadores e parâmetros Utilizados: Orçamento Previsto X Realizado e Variação

| Carteira de Agronegócio                             |  |           |         |             |
|---|--|-----------|---------|-------------|
| Projeto   | Previsto                                       | Realizado | Saldo   | % Realizado |
|   | Atendimento Setorial Agronegócio - Médio Norte | 1.009.192 | 932.480 | 76.712      |
| Atendimento Setorial Agronegócio - Palmas           | 2.063.018                                      | 2.055.599 | 7.419   | 99,6%       |
| Atendimento Setorial Agronegócio - Vale do Araguaia | 361.575  | 308.838   | 52.737  | 85,4%       |
| Atendimento Setorial Agronegócio Bico               | 1.067.793                                      | 1.039.913 | 27.880  | 97,4%       |
| Atendimento Setorial Agronegócio Norte              | 581.520  | 494.096   | 87.424  | 85,0%       |
| Atendimento Setorial Agronegócios - Porto Nacional  | 234.634  | 158.983   | 75.651  | 67,8%       |

|  |                   |                   |                |              |
|--|-------------------|-------------------|----------------|--------------|
| Atendimento Setorial Agronegócios - Tocantins    | 6.452.831         | 6.077.754         | 375.077        | 94,2%        |
| Estruturação de Pólos de Produção de Seringueira | 288.236           | 277.053           | 11.183         | 96,1%        |
| Pecuária de Leite – Centro                       | 319.389           | 240.004           | 79.385         | 75,1%        |
| Pecuária de Leite - Médio Norte                  | 284.120           | 263.286           | 20.834         | 92,7%        |
| Pecuária de Leite - Norte e Bico do Papagaio     | 355.180           | 275.854           | 79.326         | 77,7%        |
| Pecuária de Leite - Sul/Sudeste                  | 1.415.127         | 1.400.175         | 14.952         | 98,9%        |
| Sudeste Empreendedor - Travessia Seca            | 3.140.508         | 3.114.427         | 26.081         | 99,2%        |
| <b>Total</b>                                     | <b>17.573.123</b> | <b>16.638.462</b> | <b>934.661</b> | <b>89,3%</b> |

Tabela 26 - Indicadores e parâmetros Utilizados: Orçamento Previsto X Realizado e Variação

## PARCERIAS ESTRATÉGICAS

Nos últimos anos, diversas instituições oficializaram parcerias com o Sebrae. Dentre as mais representativas, cabe destacar: o Ministério de Desenvolvimento Agrário - MDA, o Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA, o Ministério da Pesca e Aquicultura - MPA, a Confederação Nacional da Agricultura - CNA, o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA.

O trabalho conjunto entre as instituições propicia a convergência de esforços e de expertises em prol da construção de políticas, programas, projetos, ações e iniciativas com o compromisso de propiciar melhores condições de sustentabilidade, competitividade e fortalecimento da economia do setor agrícola brasileiro.

### Projeto Atendimento Setorial Agronegócios - Porto Nacional, Médio Norte, Palmas, Vale do Araguaia, Bico e Norte

Os projetos são direcionados aos pequenos produtores rurais e suas famílias. Com ferramentas simples de gestão, tecnologia e inovação se desenvolvem e administram melhor a sua propriedade rural, contribuindo para aumento da renda familiar.

**Negócio Certo Rural:** Apoio à realização de 30 cursos, capacitando 750 produtores rurais em técnicas de gestão, elaboração de plano de negócios e com consultorias pontuais sobre gestão e viabilidade dos negócios.



Figura 35 - Agricultura Familiar



Figura 36 - Inovação Tecnológica

## **Destaque: Araguaína realiza a 1ª Feira Tecnológica - Tecnópolis**

Um ambiente favorável aos negócios, oportunidades para adquirir conhecimento e trocar experiências são algumas das principais facilidades que os empresários de Augustinópolis encontram na I Feira Tecnológica do município, a Tecnópolis, realizada dentro da Semana Nacional da Tecnologia, em parceria com a área de Inovação e Tecnologia.

A Tecnópolis, fruto da parceria entre a prefeitura da cidade com o Sebrae Tocantins, Associação Comercial e Industrial de Augustinópolis e Região (Aciator), Instituições do Sistema S (SENAR e SENAI) e Universidades, contou com 20 expositores locais do setor agrícola, comercial e da indústria e conta com um espaço voltado especialmente aos microempreendedores individuais (MEI), no qual são oferecidos pelo Sebrae, atendimento empresarial e clínicas tecnológicas com os temas “Crescendo com Design”, “Boas práticas na fabricação de alimentos” e “Rotulagem e palestras de desenvolvimento tecnológico sustentável, oficinas em gestão ambiental, marketing, melhoria de produção de leite, gerenciamento de pequenas propriedades e vários outros temas.

### **Movimento compre do pequeno negócio**

Oficina Negociar no Campo para os produtores rurais e feirantes: distribuição dos materiais de divulgação do movimento para os feirantes e atração do mercado consumidor para compra no comércio local através de organização e padronização das barracas dos feirantes.



Figura 37 - 1ª Tecnópolis

### **Caso de sucesso:**

#### **FÁBRICA DE FARINHA 5 ESTRELAS – Aumento no volume de vendas após consultoria tecnológica**

A consultoria tecnológica em segurança alimentar para elaboração de rótulo com informações nutricionais do produto, resultou numa maior aceitação nos supermercados de Porto Nacional e região, ocasionando aumento nas vendas. A empresa também reduziu os custos na produção, ao adquirir uma descascadora de mandioca elétrica, diminuindo a quantidade de mão-de-obra. A empresa está instalada no município de Brejinho de Nazaré.

Segundo o empresário, a empresa, que hoje é Microempreendedor Individual estará no início de 2016 migrando para Microempresa, o que possibilitará acesso à Inscrição Estadual e



facilidade para emissão de suas notas fiscais, pois hoje, quando as vendas são feitas no atacado para os supermercados, é necessário emitir a nota fiscal na Coletoria Estadual.



Figura 38 - Caso de sucesso: Fábrica de farinha 5 estrelas

### Projeto Sudeste Empreendedor –Travessia Seca

Atendimento 1.000 propriedades na região Sudeste do Tocantins com o acompanhamento técnico de consultores da FAET e SENAR através, do programa nacional SEBRAETEC, nas propriedades rurais nos segmentos de agricultura, pecuária de corte e leite, piscicultura, avicultura, e hortaliças.



Figura 39 - Dia-de-campo nas Unidades de Referências



Figura 40 - Fazenda água limpa - produção de hortaliças e frangos melhorados

**Destaque: Feira de Tecnologia e Negócios para a Agricultura Familiar de Natividade e Região.**

O evento realizado no Colégio Agropecuário de Natividade tem o objetivo de oferecer tecnologias e estimular o acesso a novos mercados voltados aos pequenos produtores, exposição e comercialização de produtos da agricultura familiar, exposição de máquinas e implementos, palestras técnicas, vendas de comidas típicas e atrações culturais.



Figura 41 - Feira de Tecnologia e Negócios para a Agricultura Familiar de Natividade e Região.

**Projeto Atendimento Setorial Agronegócios – Tocantins**

As Feiras Agropecuárias estão mudando a realidade do agronegócio Tocantinense levando informação, conhecimento e oportunidade de negócios aos empreendedores rurais do Tocantins.

A realização de palestras, cursos, oficinas, dias de campo, leilões, rodadas de negócios, exposições, torneios e tantos outros eventos que movimentaram de forma expressiva a economia dos municípios do estado. Destaca-se também, a realização de 12 Feiras da Agricultura Familiar para incentivar a comercialização dos produtos vendidos pelos pequenos produtores.

A parceria consolidada entre SEBRAE, SISTEMA CNA, FAET, SENAR, SINDICATOS RURAIS, Universidade Federal do Tocantins, Fecomércio, Prefeituras Municipais, SISTEMA FIETO e GOVERNO DO ESTADO viabiliza o projeto levando conhecimento, tecnologia, formação profissional e sustentabilidade ao pequeno empreendedor rural. O índice de satisfação dos visitantes atingiu 97%.

**Dados do projeto:**

Investimentos x Informações

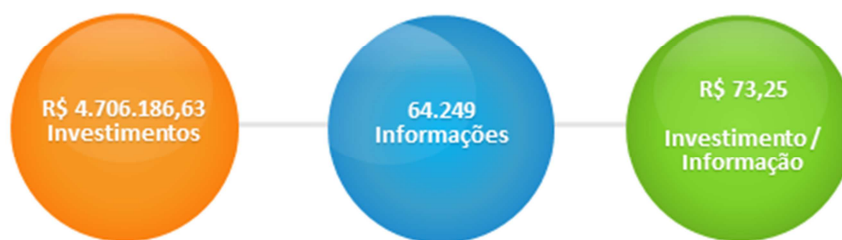


Figura 42 - Resultados alcançados - Projeto Atendimento Setorial Agronegócios – Tocantins

| 38 EXPOSIÇÕES AGROPECUÁRIAS<br>Público atingido - 1.262.000 |                              |   |
|---|------------------------------|---|
| METAS   | RESULTADOS INTERMEDIÁRIOS    | RESULTADOS FINALÍSTICOS                       |
| ACESSO A INFORMAÇÃO,<br>TECNOLOGIA E<br>CONHECIMENTO        | 313 caravanas                | 64.249 Número de<br>informações               |
|   | 542 palestras                |   |
|   | 134 oficinas                 |   |
|   | 144 cursos                   |   |
| AÇÕES DE MERCADO  | 80 Rodada (s) de Negócio (s) | R\$ 45.279.664,00<br>Perspectivas de Negócios |
|   | Quantidade - Tema            | Participantes                                 |
| EVENTOS CULTURAIS   | 29 - Canta Canta Minha Gente | 386   |
|   | 26 - Se vira nos 50          | 211   |
|   | 18 - Jogos Rurais            | 618   |

Tabela 27 - Exposições agropecuárias

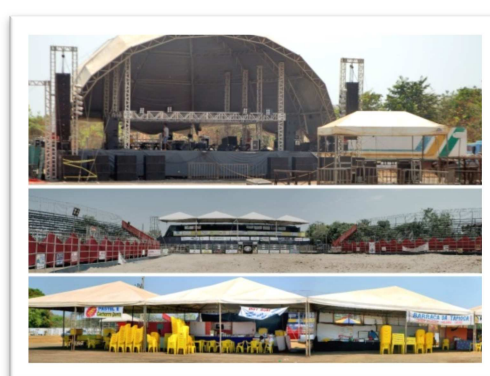


Figura 43 - Exposições agropecuárias

A participação do Sebrae na Agrotins já é tradição e o destaque deste ano foi a organização do estande institucional em conjunto com as entidades do Sistema S, que realizaram 108 cursos e receberam 13.605 visitantes durante a feira.





Figura 44 - Sebrae na Agrotins

### Seminário Nacional de Ovinocaprinocultura em Aliança do Tocantins

Durante o seminário foi assinado o Termo de Cooperação entre o MAPA e o Sebrae, visando promover o desenvolvimento de ações para o fortalecimento da cadeia produtiva da ovinocultura na região de Aliança. O evento contou com a presença da senadora e ministra da Agricultura, Kátia Abreu.

### Seminário Estadual de Ovinocaprinocultura em Barrolândia

Principais temas: alimentação, reprodução e acesso a serviços financeiros aos produtores.

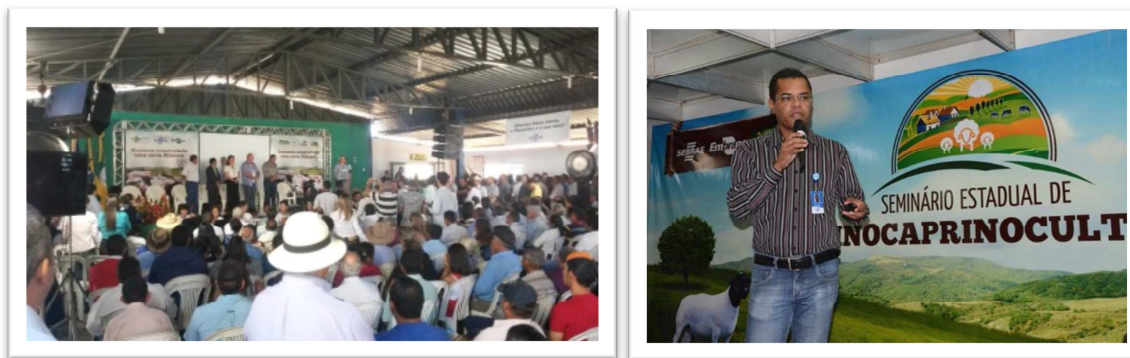


Figura 45 - Seminário Estadual de Ovinocaprinocultura em Barrolândia

### Movimento Compre do Pequeno Negócio



Figura 46 - Movimento Compre do Pequeno Negócio

**Outras ações:** Diagnóstico nos municípios de Pugmil, Pium, Miracema, Miranorte, Monte Santo, Lagoa da Confusão, Paraíso do Tocantins e Divinópolis levantou informações quanto à realidade e necessidade dos produtores que foram utilizadas na elaboração da programação educacional das exposições agropecuárias e demais capacitações; Diagnostico do perfil empreendedor para o Prêmio Sebrae Mulher de Negócios.

### **Projeto Estruturação de Pólos de Produção de Seringueira**

Realização do IV Encontro Estadual de Florestas Plantadas em Araguaína. O principal objetivo do encontro foi apresentar o Diagnóstico de Florestas Plantadas do Estado do Tocantins e disseminar o conhecimento sobre esta importante atividade econômica para o estado do Tocantins.



Figura 47 - IV Encontro Estadual de Florestas Plantadas em Araguaína.

Missão técnica da Seringueira para Barretos. participar do Encontro Nacional da Heveicultura e visita técnica a usinas de beneficiamento da Borracha em Cedral/ SP.

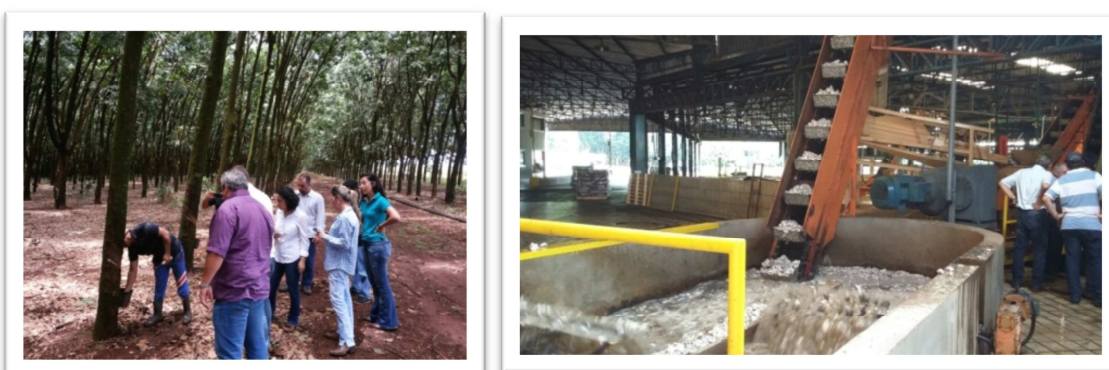


Figura 48 - Missão técnica da Seringueira em Barretos

### **Projeto Pecuária de Leite – Centro, Norte e Bico do Papagaio, Médio Norte, Sul/Sudeste**

Visando promover o fortalecimento da cultura da gestão nas empresas rurais, levando inovação aos sistemas de produção leiteira por meio de consultoria tecnológica de caráter multidisciplinar, facilitando a busca de soluções e respostas às demandas de cada produtor, atendendo o seu desenvolvimento sócio ambiental, econômico, financeiro e de seus produtos e processos produtivos, o projeto realizou ações integradas visando o desenvolvimento do setor.

Apresenta-se as principais realizações e resultados alcançados nos Projetos Pecuária de Leite – das Regiões Centro, Norte e Bico do Papagaio, Médio Norte e Sul/Sudeste.

### Dados do projeto:

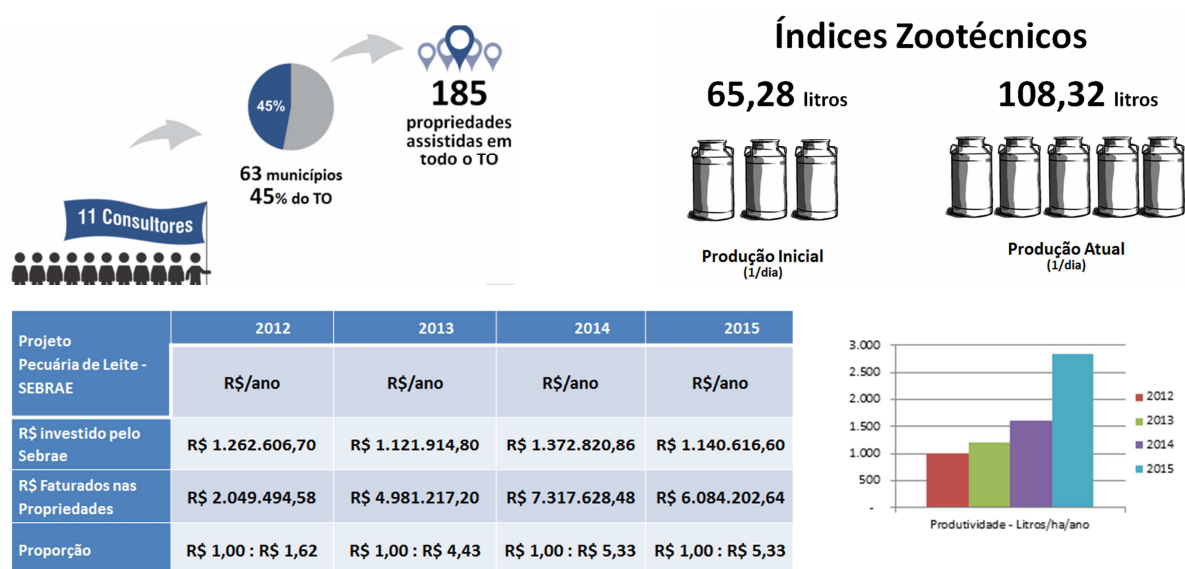


Figura 49 - Dados do projeto pecuária de leite

Fonte: Sebrae Tocantins

### Análise dos dados:

O projeto abrange 63 dos municípios do Tocantins, o que corresponde a 45% dos 139 municípios do estado. Os projetos atendem a 185 propriedades rurais, onde cada consultor atende em média 16 propriedades com ações de tecnologia e inovação e gestão. Inicialmente a média diária de leite em cada propriedade eram de 65,28l, atingindo ao longo de 4 anos, 108,32l, correspondendo a uma evolução de 65,93%.

Ressalta-se que ao final do projeto, proporcionalmente a cada R\$1,00 investido pelo Sebrae o produtor faturou R\$5,33.

### Resultados alcançados:

- Acesso a novas tecnologias
- Melhoria da qualidade de vida
- Maior rentabilidade para o produtor
- Maior produtividade e sustentabilidade do negócio
- Qualificação de mão de obra
- Parceria entre produtores e cooperativa
- Produtores se formalizando.





Figura 50 - Resultados Alcançados com o projeto pecuária de leite

### Caso de Sucesso: Casal de produtores de leite duplica renda com apoio do Sebrae



Figura 51 - Caso de Sucesso: Casal de produtores de leite duplica renda com apoio

Em quatro anos de estudo da terra, investimentos, implantação de novo sistema de ordenha e controle financeiro, a família de Franceildo e Cláudia hoje colhe os frutos de todo o trabalho feito até aqui, conseguindo duplicar sua renda total anual. O Sítio Boa Esperança hoje é referência de produção leiteira da região e conta com 22 vacas especializadas em produção de leite, conseguindo uma média de 186 litros de leite por dia e uma média anual de mais de 67 mil litros. Com muito orgulho e certeza de um futuro promissor, Cláudia do Vale agradece aliviada por ter buscado a ajuda do projeto. “Graças a este trabalho sério feito, através do conhecimento e por pessoas comprometidas, é que podemos visualizar um futuro mais digno e ter orgulho de sermos produtores de leite”, comenta a produtora.

## Comércio

| Dados Gerais  | Descrição   |
|---|---|
| <b>Tipo</b>   | Atendimento   |
| <b>Finalidade</b>                                       | Promover o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios do setor do Comercio.  |
| <b>Descrição</b>  | Elevar a competitividade dos pequenos negócios do setor de serviços do Estado do Tocantins.   |
| <b>Unidade responsável pelas decisões estratégicas</b>  | Unidade de Articulação e Conhecimento   |
| <b>Unidades Executoras</b>                              | Núcleo Regional Centro; Núcleo Regional Médio Norte;<br>Núcleo Regional Sul.  |
| <b>Áreas responsáveis por gerenciamento ou execução</b> | NR's e UAC  |
| <b>Coordenador do setor</b>                             | Celina Soares   |
| <b>Responsável pela execução do setor</b>               | NRC: Wanessa Tavares Dantas Nogueira, Ana Paula Cunha.<br>NRMN: Liliame Pagliarini.<br>UPE: Eva Ludimilla Matos<br>UAC: Celina Soares<br>NRS: Paula dos Reis Coelho Alencar |

Quadro 8 - Comércio

O Estado do Tocantins confrontado com os demais estados da federação, possui o 8º lugar positivo no volume de vendas no comércio referente ao acumulado dos últimos 12 meses, um cenário muito importante em se tratando do momento de instabilidade econômica a nível nacional.

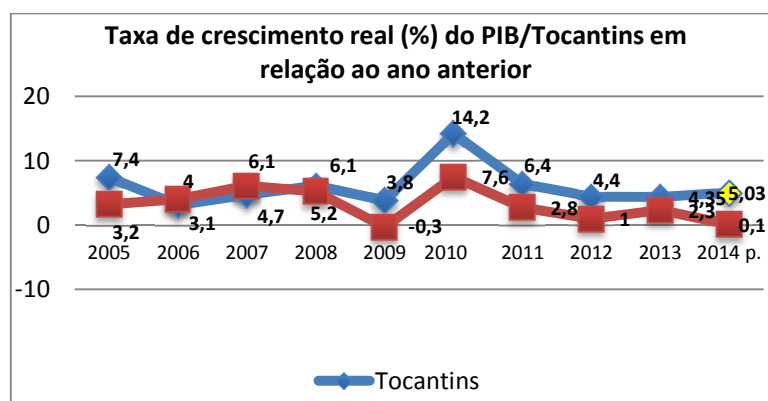


Gráfico 3 - PIB Tocantins / Fonte: Seplan/Conta trimestral IBGE

Analisando o gráfico, percebe-se que o estado do Tocantins possui um bom crescimento do PIB comparado ao índice nacional, sendo um bom comportamento para economia local e menor vulnerabilidade aos aspectos externos que contribuem bastante por comprometer outras regiões do país com Sul/Sudeste.

Dada a atual conjuntura econômica, a perspectiva para os próximos anos é de que o setor não mantenha os atuais níveis de crescimento em razão do arrefecimento do consumo, consequência do aumento da inflação, crescimento do desemprego, aumento das taxas de juros e do endividamento das famílias.

#### Resultados do setor:

O Projeto Jogos Mundiais Indígenas e Negócios do Tocantins com o objetivo fomentar a cultura, turismo e a economia criativa no Estado do Tocantins e com a realização da Feira de Artesanato Mundial Indígena possibilitou a ampliação e acesso a novos mercados batendo recorde de público com *166.980 mil visitas e gerando uma expectativa de negócios na ordem de R\$ 103.341,00 através da rodada de negócios e R\$ 568.926,00 na comercialização no Varejo nos oito dias de feira.*

No Projeto Atendimento Setorial Comercio Sul foi criado o núcleo de Farmácia. O grupo de empresários primou pelo desenvolvimento na gestão das empresas, além de incentivar a união dos empresários através da rede de cooperação. Outra ação de destaque no projeto a formação do núcleo da Moda com o objetivo de unir os empresários para fomentarem a economia do negócio sendo mais competitivos. É o ramo que mais cresce, e em Gurupi o maior em números de abertura de microempreendedores individuais.

1º Seminário de Empreendedorismo para o Artesanato com o objetivo transmitir conhecimento em empreendedorismo para os artesãos. Neste evento contamos com a participação de 121 artesãos de todo o Estado do Tocantins.

Projeto Atendimento Segmento Comércio Palmas Centro, realização do Seminário Desafio do Crescimento para os empresários do Shopping Capim Dourado, o evento foi um sucesso e os empresários ficaram bastante satisfeitos.

#### Gargalos, tendências e oportunidades:

Uma forte tendência das 10 principais cidades do estado é o comércio de Cosméticos vestuário e acessórios de moda, estando entre o 1º e 2º lugar no ranking de quantidade de empresas abertas nesse segmento, seguidos de armazéns e comércio de acessórios para veículos.

Em Palmas, Araguatins e Pedro Afonso, o ramo do comércio de materiais de construção ocupa o terceiro lugar entre as principais atividades.

Vale ressaltar a oportunidade de trabalhar nesses segmentos com Franquias, que costumam inicialmente cerca R\$ 30.000,00 dependendo do tamanho da área comercial desejada.

#### **Gargalos:**

- Baixa escolaridade dos empresários
- Baixo IDH da região do bico do papagaio
- Ausência de Política Pública Municipal para apoiar os pequenos negócios
- Instabilidade política e econômica do Brasil
- Ausência de orçamento municipal para trabalhar investimentos nos setores

#### **Oportunidades:**

- Ferrovia Norte Sul
- Implantação e expansão de Shoppings Centers
- Implantação e desenvolvimento da região MATOPIBA
- Duplicação da BR153

Diante de todo esse contexto, o SEBRAE Tocantins tem atuado com foco nesses segmentos prioritários, sendo desenvolvidos por meio dos projetos setoriais e setor segmento, causando grandes transformações no público alvo.

#### **Indicadores e parâmetros Utilizados: Orçamento Previsto X Realizado e Variação**

| <b>Carteira de Agronegócio</b>                      |                   |                   |                |                    |
|---|-------------------|-------------------|----------------|--------------------|
| <b>Projeto</b>                                      |                   |                   |                |                    |
|   | <b>Previsto</b>   | <b>Realizado</b>  | <b>Saldo</b>   | <b>% Realizado</b> |
| Atendimento Setorial Agronegócio - Médio Norte      | 1.009.192         | 932.480           | 76.712         | 92,4%              |
| Atendimento Setorial Agronegócio - Palmas           | 2.063.018         | 2.055.599         | 7.419          | 99,6%              |
| Atendimento Setorial Agronegócio - Vale do Araguaia | 361.575           | 308.838           | 52.737         | 85,4%              |
| Atendimento Setorial Agronegócio Bico               | 1.067.793         | 1.039.913         | 27.880         | 97,4%              |
| Atendimento Setorial Agronegócio Norte              | 581.520           | 494.096           | 87.424         | 85,0%              |
| Atendimento Setorial Agronegócios - Porto Nacional  | 234.634           | 158.983           | 75.651         | 67,8%              |
| Atendimento Setorial Agronegócios - Tocantins       | 6.452.831         | 6.077.754         | 375.077        | 94,2%              |
| Estruturação de Pólos de Produção de Seringueira    | 288.236           | 277.053           | 11.183         | 96,1%              |
| Pecuária de Leite - Centro                          | 319.389           | 240.004           | 79.385         | 75,1%              |
| Pecuária de Leite - Médio Norte                     | 284.120           | 263.286           | 20.834         | 92,7%              |
| Pecuária de Leite - Norte e Bico do Papagaio        | 355.180           | 275.854           | 79.326         | 77,7%              |
| Pecuária de Leite - Sul/Sudeste                     | 1.415.127         | 1.400.175         | 14.952         | 98,9%              |
| Sudeste Empreendedor - Travessia Seca               | 3.140.508         | 3.114.427         | 26.081         | 99,2%              |
| <b>Total</b>  | <b>17.573.123</b> | <b>16.638.462</b> | <b>934.661</b> | <b>89,3%</b>       |

Tabela 28 - Indicadores e parâmetros Utilizados: Orçamento Previsto X Realizado e Variação

## Projeto de Atendimento Setorial Comercio Médio Norte

| Descrição da Ação      | Resultados Alcançados   |
|------------------------|---|
| Semana do MEI          | Atendimento a 125 MicroEmpreendedores Individuais, capacitando os mesmos nos temas de Finanças, Vendas e Compras nos municípios de Centenário, Recursolândia, Arapoema, Juarina e Itacajá.  |
| Capacitação            | <p><b>Curso Crédito e cobrança</b> - 34 Micro Empresas participantes conhecerem como conceder um crédito seguro e realizar as cobranças de maneira correta.</p> <p><b>Curso de Compras Governamentais</b> - Prefeitura de Couto Magalhães – participação de 14 prefeituras proporcionando maior conhecimento técnico sobre Licitações e pregões dentro do que exatamente a Lei exige.</p> |
| Consultorias SEBRAETEC | Realização de Consultorias Sebraetec com o núcleo de 40 Costureiras. Realização de diagnóstico e clínicas tecnológicas, para aperfeiçoar o processo de produção.  |
| Seminário de Inovação  | O Seminário Inovação ou morte aconteceu em Nova Olinda com 89 participantes. O público presente conheceram conceitos e exemplos de inovação empresarial despertando-o para o tema e aplicação em seu negócio.   |
| Negócio a Negócio      | Aplicação do Negócio a Negócio em 80 MEI nos municípios de Arapoema, Juarina, Couto, Pequizeiro, Presidente Kennedy, visando a melhoria da gestão empresarial.  |

Tabela 29 - Resultados alcançados com o projeto de atendimento setorial comércio médio norte.



Figura 52 - Oficinas SEI – Presidente Kennedy, Colmeia



Figura 53 - Seminario de Inovação



## Projeto Atendimento Setorial Comercio Sul

| Descrição da Ação      | Resultados Alcançados  |
|------------------------|--|
| Seminário de Inovação  | O Seminário contou com a presença de 300 participantes, entre eles, empresários, profissionais da área e acadêmicos, convidados e autoridades. Durante a palestra magana “Inovação ou morte”, Renato Santos exemplificou empreendimentos que tiveram sucesso em virtude da criatividade de seus gestores e falou que ser criativo depende da conexão com o público-alvo. |
| Palestra               | Encerrando o ciclo de palestras  |
| Programa ALI           | A região Sul conta com 04 Ali’s, sendo que cada um realizou o acompanhamento em 50 empresas, totalizando 200 empresas que foram acompanhadas ao longo de 2 anos.   |
| Compras Governamentais | Foram realizados 03 cursos de Compras Governamentais para Fornecedores em Gurupi, cujo objetivo é compreender como a Lei Complementar 123/2006 (Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas) garante o tratamento diferenciado, simplificado e favorecido às MPE e MEI em licitação pública.   |
| Capacitação            | Ciclo de palestras com destaque para COACHING – O SEGREDO DO SUCESSO e cursos atendendo as necessidades dos clientes, como por exemplo: Conduzir Negociações Eficazes com 70 participantes.  |

Tabela 30 - Resultados alcançados com o Projeto Atendimento Setorial Comercio Sul

### Caso de sucesso: Empresa Autêntica Modas

Desde que a empresária Cassaine Schaidhauer veio ao Sebrae para formalizar o seu empreendimento como microempreendedor individual, tornou-se assídua em todas as capacitações, palestras e oficinas realizadas de agosto de 2013 até os dias de hoje.

Ao longo do ano de 2015 a empreendedora participou de todos os cursos oferecidos pela instituição, bem como de 03 consultorias, sendo elas: financeira, design e visual de lojas e gestão da qualidade.

O objetivo da consultoria de finanças é utilizar as ferramentas de controle financeiro adequado para controle e apuração dos custos para o aumento da lucratividade. A empresária seguiu todas as orientações do consultor e com os resultados em mãos, teve conhecimento real da sua empresa.

Logo após, Cassaine buscou efetuar o registro da logomarca “Autêntica Modas” com a consultora de gestão da qualidade junto ao INPI – instituto nacional de propriedade industrial. Como a empresa estava instalada na garagem de casa e quando inaugurada não foi orientada por um profissional de arquitetura, a empresária solicitou ao Sebrae uma consultoria de design e visual de lojas, para mudança de layout e fachada.

Antes do término da reforma, a empreendedora participou da missão técnica de moda e acessórios para o São Paulo Fashion Week “A viagem foi bastante produtiva. Conheci

tendência de moda, novidades. Fiz contato com fornecedores e colegas do mesmo segmento. Para nós do núcleo da moda foi extremamente importante essa troca de experiência”, contou Cassaine Regina Schaidhauer, proprietária da Autêntica Moda Feminina. Enfim, após 03 meses de reforma, e com muitas ideias trazidas do maior evento de moda da América Latina, a loja foi reinaugurada, e a empresária ainda continua buscando conhecimento nas capacitações do Sebrae que já ocorreram depois disso.

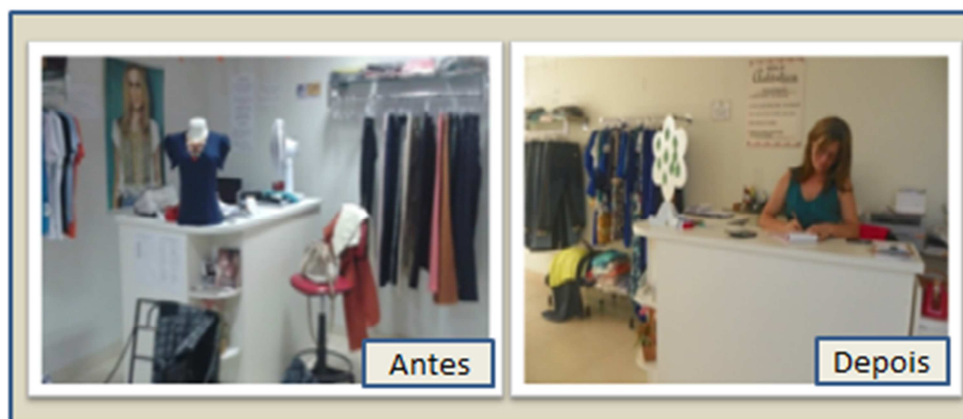


Figura 54 - Caso de sucesso: Empresa Autêntica Modas

### Projeto de Atendimento Setorial Comércio-Palmas Centro

| Descrição da Ação          | Resultados Alcançados   |
|----------------------------|---|
| <p><b>Capacitação</b></p>  | <p>Dale Carnegie Training – O objetivo é desenvolver maior liderança, melhorar a comunicação, fortalecer e ampliar as relações humanas, controlar as preocupações, desenvolver maior autoconfiança, melhorar a auto direção, desenvolver maiores habilidades com pessoas e com processos.</p> <p>Gestão Financeira Sebrae Mais – O Curso foi oferecido aos empresários interessados em aperfeiçoar os conhecimento e as competências no ambiente do próprio negocio melhorando os resultados na sua gestão financeira, visando aprimorar as competências para controlar, analisar, planejar e simular informações financeiras para a tomada de decisões.</p> <p>Gestão da Inovação – O curso foi ofertado para 15 empresários e gestores de pequenas empresas de Palmas com o propósito de propiciar condições para que eles desenvolvam as competências de compreender os conceitos relativos à inovação e gestão, tomar consciência da importância da inovação para a competitividade da sua empresa e implantar estratégias para estímulo à inovação na sua empresa.</p> |
| <p><b>Consultorias</b></p> | <p>Gestão financeira – durante as consultorias realizadas em 15 empresas, identificou-se que as mesmas não possuíam os controles básicos da gestão, o que foi implantado durante o trabalho realizado.</p>  |

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| <p><b>Missões empresariais</b></p> | <p>23ª edição da Feicon Batimap - A missão contemplou a participação de 22 empresários do segmento de construção civil de cidades de Palmas.</p> <p>ABF FRANCHISING EXPO 2015 – com mais de 25 anos de atuação, a Associação Brasileira de Franchising (ABF) é uma entidade sem fins lucrativos, criada com a missão de divulgar, defender e promover o desenvolvimento técnico e institucional do modelo de negócio batizado como franchising.</p>  |
| <p><b>Seminários</b></p>           | <p>Palestra voltada ao público feminino em homenagem ao Dia Internacional da Mulher no Capim Dourado Shopping, com o tema empreendedorismo feminino.</p> <p>Oficina Modelo da Excelência da Gestão – MEG para um grupo de 13 empresários com objetivo de Conhecer, compreender a importância da aplicação deste modelo para estruturação da gestão de sua empresa.</p> <p>Desafios do Crescimento em parceria com o Capim Dourado Shopping, destacando a importância da Inovação em tempos de crise, exemplificando empresas que se superaram e cresceram em meio à crise.</p> |

Tabela 31 - Resultados alcançados com o projeto de Atendimento Setorial Comércio-Palmas Centro.



Figura 55 - Treinamento Dalle Carnegie



Figura 56 - Curso Gestão da Inovação

## Jogos Mundiais Indígenas e Negócios do Tocantins

| Descrição da Ação                             | Resultados Alcançados   |
|---|---|
| <b>Consultorias</b>                           | As consultorias foram realizadas para os povos indígenas do Tocantins, nas etnias Xerente, Krahô, Javaé e Karajá - visando desenvolver e adequar os produtos artesanais que são construídos por meio das vivências, expressões culturais, rituais, danças e festas indígenas.<br><br>210 artesãos receberam 1.645 horas de consultoria na área de design e gestão da qualidade e produção, que foram realizadas antes e durante a Feira Mundial de Artesanato Indígena. |
| <b>Acesso a mercados – Rodada de negócios</b> | A Feira Mundial de Artesanato Indígena foi realizada entre os dias 23 á 31/11/2015, durante os Jogos Mundiais Indígenas, com 2.500 metros quadrados de área, contendo 48 estandes de etnias nacionais, internacionais e parceiros do evento. Além dos estandes de comercialização, a Feira contou com espaços de conhecimento, interação com a cultura indígena, café cultural e um ambiente kids, além da rodada de negócios.  |
| <b>Promoção cultural</b>                      | As ações de promoção cultural foram realizadas durante a Feira Mundial de Artesanato Indígena, com o objetivo de dar notoriedade as potencialidades e riquezas culturais e naturais dos povos indígenas em forma de produto, tendo como intuito fomentar e empreender o trabalho dos artesãos. Tal iniciativa teve o propósito de incentivar a inclusão social, a valorização e promoção das peças artesanais produzidas, gerando valor e renda.                        |

Tabela 32 - Resultados alcançados com o projeto Jogos Mundiais Indígenas e Negócios do Tocantins

### Pesquisa de Satisfação

A pesquisa tem por finalidade aferir os resultados de satisfação dos visitantes na Feira Mundial de Artesanato Indígena, dentro dos Jogos Mundiais Indígenas e ainda verificar os resultados alcançados dentro do espaço de comercialização dos produtos.

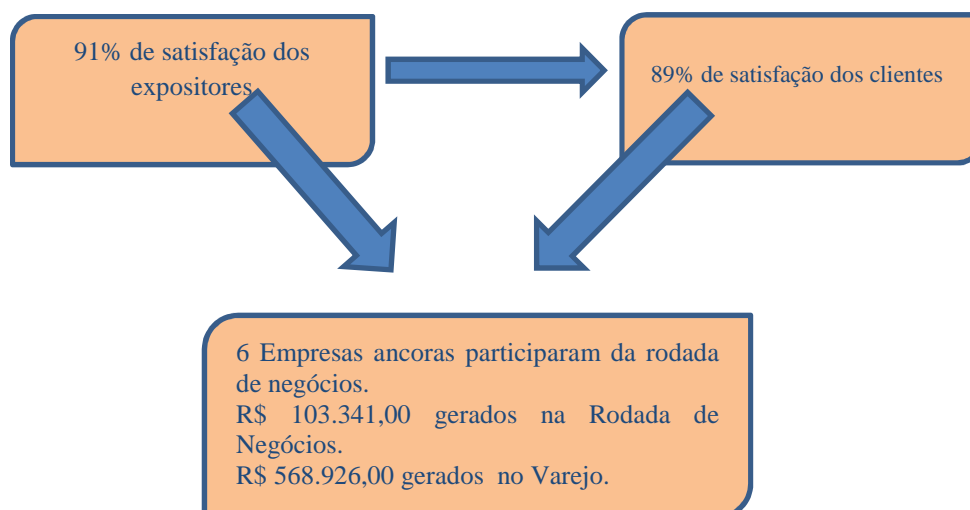


Figura 57 - Pesquisa de Satisfação



Figura 58 - Consultorias de Design, Rodadas de Negócios promoção cultural e 166.980 visitantes.

### Projeto Mulheres Produtivas e Empreendedora do Tocantins

O projeto concentrou suas ações com os objetivos de oferecer oportunidades de mercado, inovação, design, gestão e capacitação às artesãs e mulheres produtivas tocaninenses, no atendimento coletivo e individual, ampliando a competitividade e a sustentabilidade da cadeia produtiva do artesanato estadual, desenvolvidas no âmbito do Termo de Cooperação com o SENAR.

Público atendido: 105 mulheres rurais e indígenas em três Territórios da Cidadania presentes no Estado: Cantão, Jalapão e Bico do Papagaio.

| Descrição da Ação                   | Resultados Alcançados  |
|-------------------------------------|--|
| <b>Consultorias</b>                 | Gestão de Produto e Design, nas práticas gerências de mercado, inovação tecnológica, curadoria para as peças de coleções já desenvolvidas, bem como na criação de novos produtos, para que possam desempenhar suas atividades no segmento de utilitários, moda, complementos, acessórios e decoração visando a inserção do artesanato tocaninense no mercado nacional e internacional  |
| <b>Oficinas</b>                     | O objetivo foi oferecer oportunidade de melhoria nas técnicas de produção e inovação, para ampliar a competitividade e a sustentabilidade da cadeia produtiva do artesanato; Desenvolvimento de novos produtos e Formação do preço de vendas (atacado e varejo).   |
| <b>Feiras e eventos de Negócios</b> | As feiras e exposições, dentre as diversas formas de promoção da empresa e de seus produtos, sempre se destacam no marketing, como eventos promocionais eficientes, por possibilitarem que se estabeleça um contato direto entre quem oferece e quem procura por um determinado produto/serviço:<br>O Salão do Artesanato foi o espaço destinado à difusão e ao intercâmbio de diferentes culturas, à comercialização de produtos artesanais, à troca de conhecimento e a geração de renda a 11 Associações de diferentes cidades do estado. |



|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <p><b>Acesso a mercado</b></p> | <p>Instalação da Loja de Artesanato no Palmas Shopping com objetivo de promover a inserção dos empreendimentos de artesanato dentro do contexto da economia, prezando pela apresentação qualificada, associadas aos fatores social, cultural, econômico, ambiental, de qualidade e diversidade dos produtos, a fim de chegar a novos compradores e consumidores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Região Norte - 05 Associações / 220 pessoas beneficiadas indiretamente;</li> <li>✓ Região Central - 02 – Associações / 100 pessoas beneficiadas indiretamente;</li> <li>✓ Região Jalapão: 05 – Associações / 300 pessoas beneficiadas indiretamente;</li> <li>✓ Região Sudeste: 01- Associação / 720 pessoas beneficiadas indiretamente</li> </ul> |
|--------------------------------|--|

Tabela 33 - Resultados alcançados com o projeto Mulheres Produtivas e Empreendedora do Tocantins.

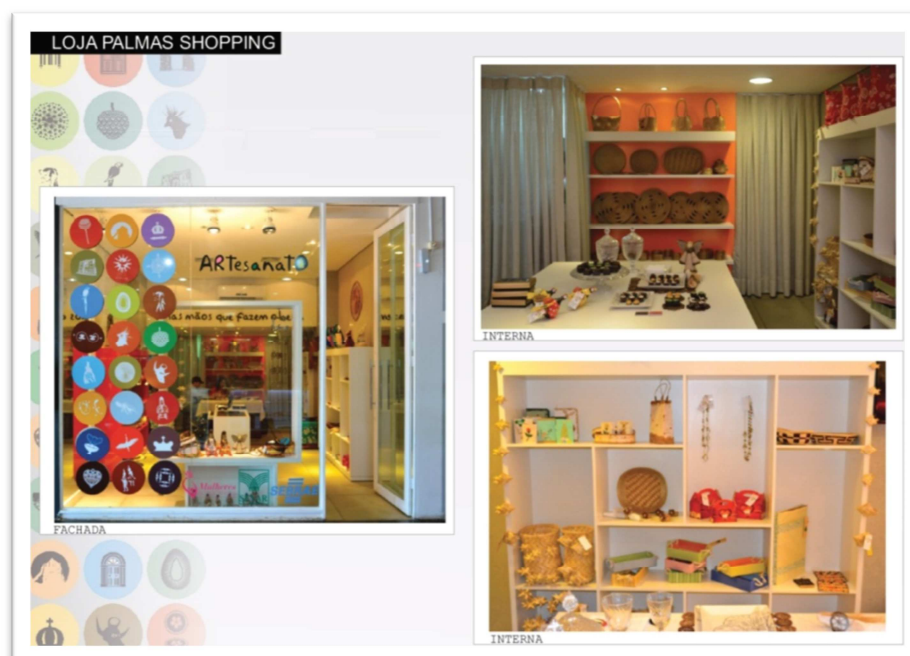


Figura 59 - Resultados alcançados com o projeto Mulheres Produtivas e Empreendedora do Tocantins

### **Destaque: Comunidades Indígenas**

Visitas técnicas nas comunidades indígenas, para o desenvolvimento das estratégias de oficinas para a Feira de Artesanato dos Jogos Mundiais Indígenas. As despesas realizadas foram com diárias, alimentação e hospedagem dos técnicos. As consultorias e oficinas foram custeadas com recursos do SEBRAE Nacional.



Figura 60 - Comunidades indígenas

**Pontos Positivos:** Matéria prima local, produto com forte apelo cultural, boa parceria entre as associações, Governo do Estado, Sebrae e Universidades do Tocantins. Comunidade aberta e desejosa de ver seus produtos qualificados. Todas as cidades visitadas com estradas asfaltadas e bem conservadas; todas as associações com sede própria e documentação.

**Pontos negativos:** Muitos atravessadores do próprio Estado e de fora; excesso de intervenção na cultura local e na construção dos produtos. Embora existam as associações legalmente constituídas, faltam-lhes orientações para que possam caminhar e sobreviver sozinhas, amparados pelo associativismo.

### **Expoart 2014**

| <b>Descrição da Ação</b>                        | <b>Resultados Alcançados</b>   |
|---|--|
| <b>Consultoria</b>                              | Gestão e Planejamento estratégico – Elaboração do Plano de Ação para sanar as questões básicas de organização de curto e longo prazo, no qual facilitará o acompanhamento das atividades definidas e o crescimento de empresa, através do aumento das vendas e um melhor relacionamento com o cliente.         |
| <b>Inovação - coleção NOVARE</b>                | Oficina Designer – Criação da nova coleção NOVARE – Biojóias e acessórios de capim dourado 2016. Foram desenvolvidos 41 novos produtos com varetas de capim dourado na Associação dos artesãos do capim dourado Pontealtense em Ponte Alat do Tocantins. Os produtos estão disponíveis no caderno de produtos. |
| <b>Seminário de Empreendedorismo Artesanato</b> | Teve como objetivo transmitir conhecimento em empreendedorismo para os artesãos através de profissionais com experiência na área e gerou também integração entre os profissionais da área. Neste evento contamos com a participação de 121 artesãos de todo o Estados do Tocantins.                            |



|   |  |
|---|--|
| <b>Feiras e eventos</b>                         | Participação na Feira Agro-Centro Oeste Familiar para comercialização de artesanato do Tocantins.<br>Festa da colheita no povoado Mumbuca região Jalapão- Festa tradicional com eventos culturais onde artesãos e comunidade de reúnem para celebrar a colheita do capim dourado.  |
| <b>Lançamento da Coleção Xambiart</b>           | O lançamento da coleção Xambiart no “Salão do Livro/Fecoart”. A ação exibiu uma cenografia característica que expôs a coleção de bijoias com performance em vitrine viva e desfile das modelos produzidas conceitualmente para dar notoriedade as peças. A coleção foi desenvolvida em parceria com projetos sociais da Votorantim em xambioá. |
| <b>Prêmio Top 100 de Artesanato – 4ª edição</b> | Objetiva premiar as 100 melhores unidades produtivas de artesanato no Brasil. No Tocantins foram inscritas mais de 120 inscritos, especialmente nas regiões do Jalapão e Centro do Estado.   |

Tabela 34 - Resultados alcançados com o projeto Expoart 2014



Figura 61 - Seminário Estadual do Artesanato



**Coleção NOVARE**

**Bijoias e acessórios de capim dourado 2016**

Figura 62 - Coleção NOVARE



Figura 63 - Lançamento da coleção Xambiart

## Indústria

| Dados Gerais  | Descrição   |
|---|---|
| <b>Tipo</b>   | Atendimento   |
| <b>Finalidade</b>                                       | Promover a competitividade dos pequenos negócios do setor da indústria das regiões Centro, Médio Norte, Norte, Bico e Sul, através do aprimoramento das práticas gerenciais mercadológicas e de inovação. |
| <b>Descrição</b>  | Proporcionar melhorias com diferenciais competitivos às micro e pequenas empresas tocantinenses no tocante à: Produtividade, Competitividade, Sustentabilidade, Inovação, Qualidade e Empreendedorismo.   |
| <b>Unidade responsável pelas decisões estratégicas</b>  | Unidade de Articulação e Conhecimento   |
| <b>Unidades Executoras</b>                              | Núcleo Regional Centro, Núcleo Regional Sul, Núcleo Regional Médio Norte e Núcleo Regional Norte.   |
| <b>Áreas responsáveis por gerenciamento ou execução</b> | Núcleo Regional Centro, Núcleo Regional Sul, Núcleo Regional Médio Norte e Núcleo Regional Norte.   |
| <b>Coordenador do setor</b>                             | Flavia Roberta P. D.Bossonaro   |
| <b>Responsável pela execução do setor</b>               | Djales Oliveira, Ilma Lopes, Cristiano Faquini, Sara Vargas   |

Quadro 9 - Indústria

Segundo a Confederação Nacional da Indústria em relatório publicado no segundo semestre de 2013, em que faz referência ao *Global Competitiveness Report 2012-2013* (documento que é elaborado anualmente pelo Fórum Econômico Mundial), e que inclui questões como o ambiente macroeconômico, entre os doze pilares da competitividade de um país, o Brasil estava em 48º lugar entre 144 países e caiu para a 57º. Esta situação, nada confortável reflete a tendência de perda da participação da indústria no PIB nacional que passou de 33,4% para

14,4% entre 1980 e 2011, principalmente pela transferência de recursos de setores de produtividade mais alta para setores de produtividade mais baixa, como o setor de serviços. As indústrias do Estado do Tocantins reproduzem a realidade da indústria nacional, mesmo verificando que houve crescimento do PIB do Estado e que as indústrias acompanharam como mostram os gráficos da Figura 1.

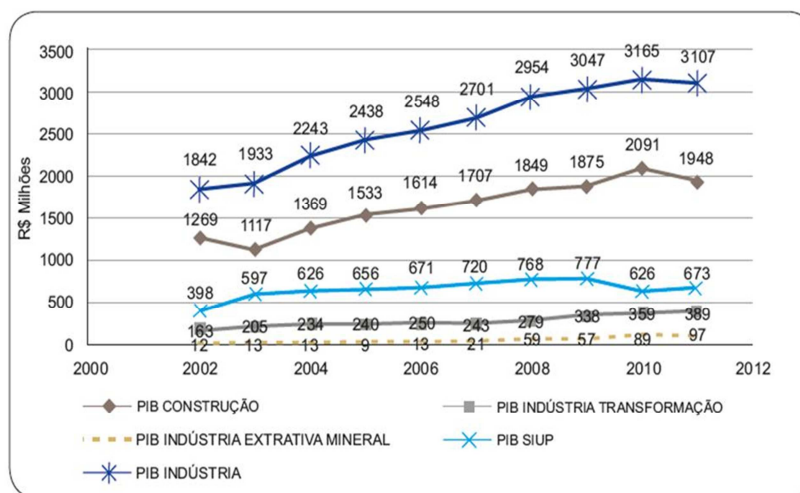


Gráfico 4 - PIB setoriais da indústria tocantinense, 2002-2011.

Fonte: Perfil da Indústria Federação Estadual da Indústria do Tocantins (FIETO), 2013.

Ao longo do período analisado pela Federação das Indústrias do Tocantins, que vai de 2002 a 2012, observam-se oscilações significativas, não só da indústria como dos demais setores, o que demonstra a dependência da economia do Estado a ciclos econômicos e aportes de investimentos externos. A Figura 2 apresenta o comportamento dos setores econômicos. Observa-se que o setor industrial entrou em nova rota de queda a partir de 2010.

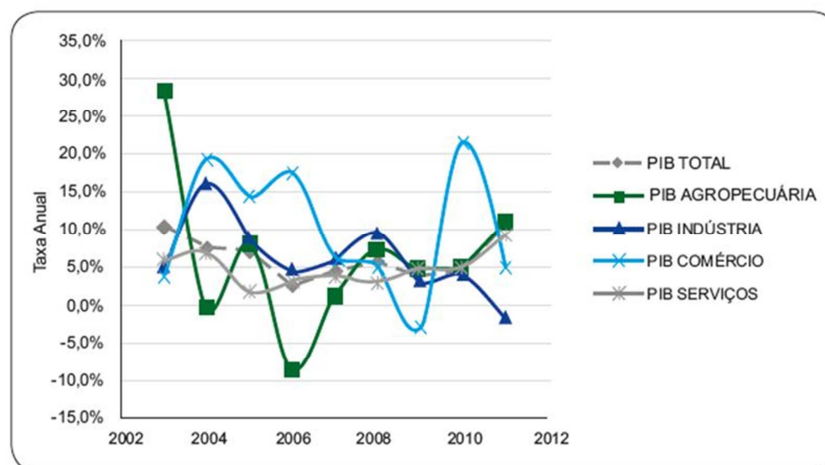


Gráfico 5 - Taxa anual do PIB industrial, 2003-2011.

Fonte: Perfil da Indústria. Federação Estadual da Indústria do Tocantins (FIETO), 2013.

### Resultados do setor:

O credenciamento do SENAI/TO junto ao SGCTEC para atendimento do setor com consultorias voltadas a inovação e tecnologia, assim como, a realização de ações em conjunto em segmentos como confecção e moda, alimentos e bebidas, madeira e móveis, construção

civil resultaram em melhorias de processos, aumento da produtividade e da qualidade, assim como no desenvolvimento de produtos como é o caso de móveis de MDF utilizando a iconografia do Tocantins, dentre outros, os quais serão relatados nos projetos de atendimento setorial de indústria nas regiões, centro, norte e sul.

### Gargalos, tendências e oportunidades:

Ainda, segundo o documento Perfil Industrial da FIETO, os principais obstáculos ao desenvolvimento das indústrias no Estado do Tocantins, são: elevada carga tributária, baixa oferta de mão de obra qualificada e competição acirrada de mercado (provavelmente devido ao crescimento na importação de produtos acabados, do baixo nível de competitividade e ainda da deficiência tecnológica das indústrias).

A Figura 3 apresenta os dados de uma pesquisa realizada com empresas tocantinenses, mostrando os principais obstáculos, na opinião dos empresários, ao desenvolvimento da indústria no Estado do Tocantins e os compara com dados de igual pesquisa realizada junto às empresas nacionais. A Figura 4 mostra a distribuição por porte das indústrias no Estado do Tocantins, sendo que as MPE's representam 97,19% das empresas formais e ativas.

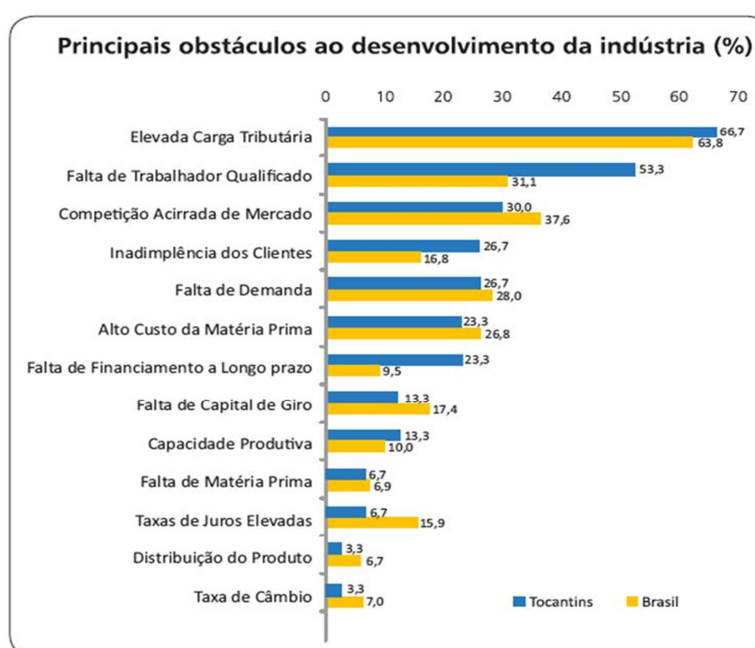
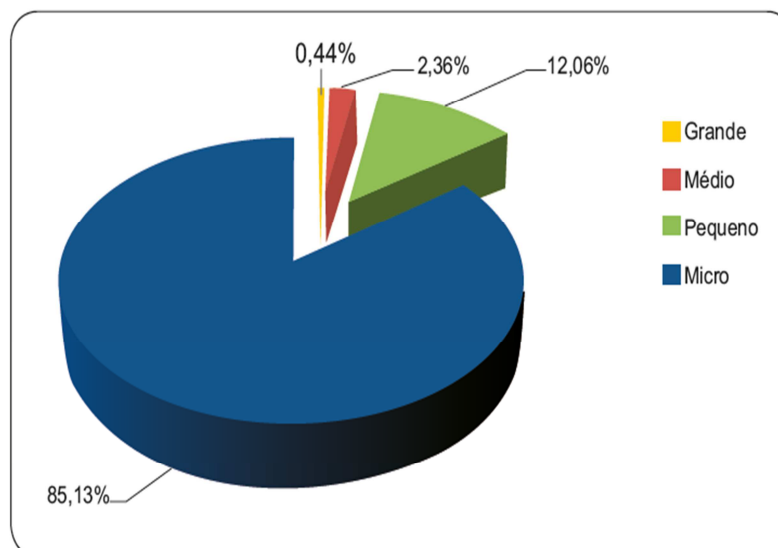


Gráfico 6 - Principais obstáculos ao desenvolvimento da indústria.

Fonte: Perfil da Indústria. Federação Estadual da Indústria do Tocantins (FIETO), 2013.



**Gráfico 7 - Distribuição das indústrias tocantinenses por porte.**

Fonte: Perfil da Indústria. Federação Estadual da Indústria do Tocantins (FIETO), 2013.

Visto que os problemas, e os gargalos se apresentam sob diversos prismas, que vão desde a baixa produtividade e competitividade, passando pela falta de mão de obra qualificada, até às questões relacionadas à responsabilidade socioempresarial e o fortalecimento do empreendedorismo e da liderança, a proposta que se apresenta é de unir esforços do SEBRAE e de parceiros-chaves, como SENAI, IEL e Sistema FIETO para apresentar um conjunto de abordagens e soluções visando à melhoria da competitividade empresarial, tanto de microempreendedores Individuais, quanto de microempresas, chegando até às empresas de pequeno porte.

Nesta perspectiva serão apresentadas ações sinérgicas e alinhadas ao atendimento das diretrizes, ora proposta, e outras que auxiliarão na compreensão das dificuldades competitivas das empresas atendidas, ao mesmo tempo em que reconhece o esforço daqueles que investem em inovação, qualidade e melhoria da produtividade.

Destacam-se ainda os distritos industriais do Tocantins, espaços destinados a empresas que buscam localização estratégica para alavancar a produção industrial. O Tocantins possui onze distritos industriais, sendo que quatro são projetos do Estado, com infraestrutura adequada à instalação de empresas e os demais são projetos dos municípios, localizados nas seguintes cidades: Palmas, Colinas do Tocantins, Porto Nacional, Gurupi, Araguaína e Paraíso.

Acreditamos que através de propostas e abordagens bem modeladas às verdadeiras demandas e necessidades das MPE's é possível mudar a realidade competitiva das empresas e consequentemente, dos setores em que atuam. Visando proporcionar meios e perspectivas para a melhoria de atributos competitivos aos pequenos negócios tocantinenses, o Sebrae Tocantins elaborou uma proposta de ação, denominada Empoderamento Competitivo Empresarial. Este projeto, conhecido pelo nome de TO Crescendo, pretende oportunizar as empresas de vários setores e segmentos o acesso a diversas soluções em gestão e em processo produtivo, não só do Sebrae, mas também de instituições parceiras, para início em 2016.



## Indicadores e parâmetros Utilizados: Orçamento Previsto X Realizado e Variação

| Carteira de Indústria                 |                |                |               |              |
|---------------------------------------|----------------|----------------|---------------|--------------|
| Projeto                               | Previsto       | Realizado      | Saldo         | % Realizado  |
| Atendimento Setorial Indústria Centro | 212.056        | 179.468        | 32.588        | 84,6%        |
| Atendimento Setorial Indústria Norte  | 112.265        | 90.951         | 21.314        | 81,0%        |
| Atendimento Setorial Indústria Sul    | 242.300        | 228.071        | 14.229        | 94,1%        |
| Encadeamento Produtivo - Bunge        | 9.204          | 9.243          | -39           | 100,4%       |
| <b>Total</b>                          | <b>575.825</b> | <b>507.733</b> | <b>68.092</b> | <b>90,0%</b> |

Tabela 35 - Indicadores e parâmetros Utilizados: Orçamento Previsto X Realizado e Variação

### Projeto Atendimento Setorial Indústria Sul

| Descrição da Ação   | Resultados Alcançados  |
|---|--|
| <p><b>Capacitação</b></p> <p><b>PAT – Práticas de Alavancagem Tecnológica</b></p> | <p>Despertar nos participantes a implantação de práticas de alavancagem tecnológica visando o aumento da eficiência nos processos de fabricação industrial.</p>  |
| <p><b>Compras Governamentais</b></p>  | <p>Participaram desta capacitação os empresários de pequenas indústrias de móveis, marmorarias e serralherias, o objetivo é prepara-los para fornecer para administração pública e ampliar suas possibilidades de negócios e aumento de faturamento.</p>   |
| <p><b>Programa SEJA MELHOR</b></p> <p><b>Diagnóstico T0 e monitoramento</b></p>   | <p>Diagnóstico nas empresas para elaboração e monitoramento do PMG – Plano de Melhoria de Gestão e mensurações de forma a evidenciar a evolução das empresas de acordo com critérios priorizados em cada empresa.</p>  |
| <p><b>Oficina</b></p> <p><b>Confecção: Inova moda e modelagem avançada</b></p>    | <p>Realizada em parceria com o SENAI para estimular a identificação de técnicas de criação e desenvolvimento de produtos visando à melhoria da qualidade dos produtos; Desenvolver a capacidade de selecionar as informações adequadas ao segmento, tais como tendências de consumo, cores, estampas, público alvo; Propiciar e estimular melhorias no processo produtivo, utilizando técnicas de modelagem elaboração de ficha técnica dos produtos, assim como, o aumento da competitividade do setor.</p> |



|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |
| <p><b>Consultorias</b></p> <p><b>HOTEL IMPERADOR</b></p> <p><b>Seleção de Colaboradores, gestão e tecnologia</b></p> | <p>Consultoria para implantação de processos operacionais no hotel imperador adequando as ideias dos empresários às normas técnicas pertinentes a atividade hoteleira bem como otimizar tempo, recursos e procedimentos administrativos.</p> <div data-bbox="770 488 1329 696"> </div> <p><b>ETAPAS DA CONSULTORIA FINANCEIRA</b></p> <div data-bbox="678 851 1428 936"> </div> <p><b>Desenvolvimento Website e Identidade Visual</b></p> <div data-bbox="829 1012 1272 1332"> </div> <div data-bbox="861 1366 1252 1736"> <p>Cartão de Apresentação</p> <p>Placa de Comunicação</p> <p>Shampoo</p> <p>Sabonete</p> </div> <div data-bbox="858 1765 1244 2016"> </div> |



|  |  |
|--|--|
|  |  |
| <p><b>KANASHIRO MÓVEIS</b></p> <p><b>Quantificação de resíduos, mapeamento do processo produtivo e licenciamento ambiental</b></p> | <p>Medição dos resíduos de alumínio e MDF com vistas obter um valor de origem antes da adoção de todas as medidas para redução de desperdícios, principalmente de matéria-prima:</p>  <p>Alteração do layout e forma de estocar matéria-prima com vistas otimizar o fluxo, diminuindo o tempo durante o deslocamento entre uma área para outra e aumentando a produtividade.</p>  |
| <p><b>Oficina Tecnológica SENAI CT</b></p>   | <p>Oficina para desenvolvimento de produto moveleiro em MDF, utilizando a iconografia do Tocantins. Ação realizada em parceria com o SENAI/CETEMO RS.</p>  |

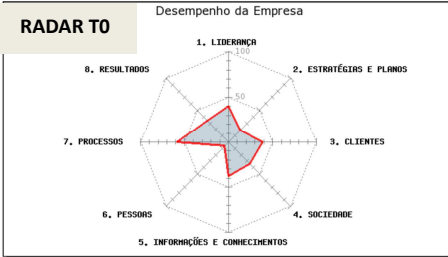
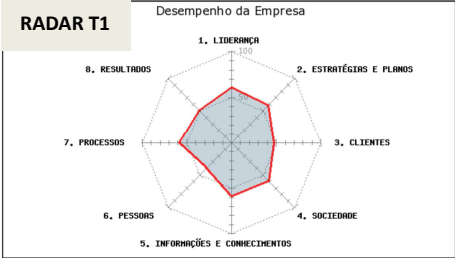
|  |  |
|--|--|
| <p><b>PROGRAMA SEJA MELHOR</b></p>       | <p>14 empresas de Gurupi dos segmentos de confecção, construção civil, serralherias, aderiram ao Programa Seja Melhor, destaque para:</p> <p><b>MARMORARIA BELARTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação da missão, visão e valores.</li> <li>• Elaboração da pesquisa de satisfação, validada pelo empresário.</li> <li>• Indicação do empresário para participação do seminário de inovação.</li> <li>• Encaminhamento do formulário professionográfico para criação do manual do colaborador.</li> <li>• Palestra de disseminação da missão, visão e valores.</li> </ul> <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;">   </div> |
| <p><b>Missão Técnica Empresarial</b></p> | <p>Empresários do segmento de madeira e móveis e construção civil de Palmas, Araguaína, Gurupi e Paraíso do Tocantins, coordenação, gestores de indústria e técnica do SENAI participam da FIMMA, Congresso de Moveleiros e CONCRETESHOW.</p>  |
| <p><b>Palestras</b></p>                  | <p><b>Palestra: Resíduos Sólidos como Vantagem Competitiva.</b> Empresários de diversos segmentos participaram desta palestra onde foram sensibilizados da importância de realizar uma gestão focada na redução de desperdícios e foi demonstrado que a empresa precisa estar adequada com normas ambientais conforme exigido pelos órgãos licenciadores do estado do Tocantins, isso não apenas atende uma exigência legal mais se torna mais competitiva a medida que realiza gestão eficaz.</p>   |

Tabela 36 - Resultados alcançados com o projeto Atendimento Setorial Indústria Sul

**Sebrae**  
1h · 🌐

O marceneiro Elcival Remigio De Souza trabalha há 20 anos no Tocantins e vende seus produtos por todo o estado. Ele é um dos 100 mil empreendedores cadastrados no **#compredopequeno** e acredita que o Movimento é uma forma de divulgar sua empresa pelo país. Confira no **#MinutoSebrae**: <http://bit.ly/1NTQkSI>  
Foto: Sebrae/TO



61 curtidas · 4 comentários

**INDÚSTRIA REMIGIO MÓVEIS**

👍 Curtir    💬 Comentar    ➦ Compartilhar



**FIMMA BRASIL 2015**  
BENTO GONÇALVES - RS



**CONCRETESHOW**  
SÃO PAULO



Oficina tecnológica  
moveleiros

Figura 64 - Resultados alcançados com o projeto Atendimento Setorial Indústria Sul

## Projeto Atendimento Setorial Indústria Centro

| Descrição da Ação   | Resultados Alcançados  |
|---|--|
| <b>Capacitação</b>  | Programa Gestão Na Medida para bons resultados na Indústria: Gestão Financeira, Planejamento Estratégico, Gestão de Pessoas-participação de 12 empresas e 24 pessoas.  |
| <b>Consultorias</b><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><b>Moda e Inovação para a Indústria de Confecção</b> | <p>SEBRAETEC – SENAI</p> <p>Consultorias a empresas do segmento de alimentos e bebidas (MEI, ME, EPP) realizadas em Palmas, Porto Nacional e Paraíso adequando as Normas da Agência Nacional da Vigilância Sanitária no que tange ao atendimento das demandas técnicas inovativas para definir vendas e/ou demonstração de um produto, com atuação nos seguintes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A importância do alimento para sua vida</li> <li>• Segurança no transporte do alimento</li> <li>• Higiene do vendedor e outros</li> <li>• Boas Práticas de Fabricação</li> <li>• Elaboração do Manual de Boas Práticas</li> <li>• A importância da Rotulagem de Alimentos</li> <li>• Alergia Alimentar, causas e sintomas.</li> <li>• Alimentos Orgânicos e Saúde.</li> <li>• Economicidade de água nos processos produtivos.</li> <li>• Destinação de resíduos originados dos processos produtivos</li> </ul> <p><b>RESULTADOS ESPERADOS:</b><br/>Desenvolvimento de conhecimentos em rotulagem de alimentos, alergias alimentares, benefícios dos alimentos orgânicos, economicidade de água nos processos de produção e a adequada destinação dos resíduos gerados nos processos, e o uso destes conhecimentos técnicos para a melhoria dos processos produtivos, dos produtos ofertados e das vendas, oportunizando maior lucratividade.</p> <p>Realização de um Workshop com Oficinas Tecnológicas para a Indústria da Confecção em Paraíso do Tocantins/TO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimular a identificação de técnicas de criação e desenvolvimento de produtos</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>visando à melhoria da qualidade dos produtos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver a capacidade de selecionar as informações adequadas ao segmento, tais como tendências de consumo, cores, estampas, público alvo.</li> <li>• Propiciar e estimular melhorias no processo produtivo, utilizando técnicas de modelagem e elaboração de ficha técnica.</li> </ul> <p><b>RESULTADOS ESPERADOS:</b><br/> Ao final das Oficinas tecnológicas, espera-se que os participantes desenvolvam as competências abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Direcionar seu produto para o mercado que irá consumi-lo, reconhecendo os diferentes estilos comportamentais proporcionando assim uma qualificação para o planejamento de produto;</li> <li>• Estar melhor preparado para o planejamento de uma coleção mais eficaz.;</li> <li>• Desenvolver a ficha técnica de acordo com as necessidades de cada empresa e dessa forma ter uma ferramenta eficaz na racionalização do processo de produção do vestuário.</li> <li>• Interpretar a modelagem utilizando o conceito zero waste.</li> </ul> <p>3- Melhorias no processo produtivo da fabricação de camisetas, contemplando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento de risco e infesto;<br/> Elaboração de modelagens e grades de tamanhos.</li> <li>• Desenvolvimento do Produto.</li> </ul> <p><b>RESULTADOS ESPERADOS:</b><br/> Melhoria do processo produtivo, utilizando modelagens adequadas, elaboração de grades de tamanhos diversos e orientações para planejamento de risco e infesto, com estas ações, pretendem-se melhorar a qualidade dos produtos, diminuir os custos e tempo de produção.</p> |
|--|--|

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| <p><b>ALI</b></p>                  | <p>Atendimento do ALI a empresas da Indústria de Construção civil, móveis, Gráficas e Confecções, totalizando 150 horas de Consultoria e 150 Orientações Técnicas.</p>  |
| <p><b>Palestras e oficinas</b></p> | <p>Palestra de <b>Lançamento do Caderno Caminhos – Inverno 2016</b> – Criação e Tecnologia, com Daniele Caldas – do SENAI Cetiqt.</p> <p>Oficina de <b>Desenvolvimento do Produto</b>, com Daniele Caldas – do SENAI Cetiqt.</p> <p>Oficina <b>Olhar da Forma – Modelagem</b> com Solange Ribeiro– do SENAI Cetiqt.</p> <p>Oficina <b>Ensaio de Elaboração de fichas técnicas</b> de produtos para o planejamento da produção.</p> <p>Oficinas de <b>Planejamento Estratégico e Gestão Financeira</b> Na Medida do Programa Gestão Na Medida para bons resultados na Indústria.</p> |

Tabela 37 - Resultados alcançados com o projeto Atendimento Setorial Indústria Centro



Figura 65 - Resultados alcançados com o projeto Atendimento Setorial Indústria Centro

### Caso de sucesso: Empresário adota medidas sustentáveis e conquista aumento de produtividade

O empresário Marcos Kanashiro, proprietário da Kanashiro Móveis, começou suas atividades no setor de comércio, trabalhando com móveis novos e usados, o conhecido "pregão". Com o passar do tempo, o empresário identificou uma série de problemas tanto com a matéria-prima quanto com a fabricação. Em 2012, iniciou suas atividades no segmento da indústria, onde decidiu montar sua própria marcenaria e produzir os móveis planejados em Gurupi.

“No início não foi fácil, pois além da mão de obra escassa, existiam empresas com alto poder competitivo na cidade”, contou o empresário. Com o tempo, a empresa foi aperfeiçoando sua técnica de corte e montagem dos móveis e ganhando pouco a pouco o mercado. Hoje, a Kanashiro Móveis conta com oito funcionários, que entre administração e produção, conseguem atender com qualidade os seus clientes.

“Participei de alguns cursos do Sebrae e percebi que precisava melhorar alguns aspectos relacionados ao gerenciamento dos resíduos sólidos gerados pela atividade industrial de fabricações de móveis em MDF e também estimular a adoção de práticas sustentáveis dentro da empresa”, lembrou.

Com isso, o empresário recebeu o programa Sebraetec que foi realizado no período de dois meses na Kanashiro Móveis. Durante esse tempo, o empresário e os colaboradores da Kanashiro Móveis foram se adequando as mudanças que propostas. “Foi uma oportunidade de fazer um diagnóstico e aplicar melhorias nos processos de produção.”

Ainda segundo Kanashiro, por meio da consultoria houve redução de resíduos e diminuição do uso de matéria-prima, adoção de prática sustentável, mudança no espaço e estruturas. Medidas que resultaram em melhorias no aspecto visual e na facilidade de circulação aumentando a produtividade dos colaboradores.

### **Sebrae realiza entrega de certificação a empresários de Xambioá e Araguaína**

1º Evento de Certificação de Empresas e 4º Encontro de Negócios, realizados pelo Sebrae Tocantins em parceria com Senai e Votorantim Cimentos com o intuito de valorizar os empreendimentos da região norte do estado, bem como oferecer oportunidades de negócios.

Durante o evento os empresários receberam certificação de conhecimento pelos quatro meses em que participaram de capacitações oferecidas pelo Sebrae e Senai em Modelo de Excelência na Gestão (MEG), finanças, meio ambiente e segurança no trabalho, além de também terem recebido atendimento individual em suas empresas. A certificação irá contribuir para que os potenciais investidores tenham conhecimento dos padrões de qualidade dos produtos e serviços oferecidos, bem como das práticas socioambientais da empresa, colaborando para o aumento de investimentos nos empreendimentos da região.

### **Projeto Encadeamento Produtivo – Bunge**

O projeto foi encerrado por não adesão da nova Diretoria Regional da Bunge ao Programa de Encadeamento Produtivo.

Uma reunião na empresa foi realizada com a presença da Diretoria Técnica do Sebrae Tocantins, gerente da Regional Médio Norte e equipe técnica para apresentação do programa e proposta que visa o desenvolvimento dos pequenos negócios fornecedores da empresa.

### **Serviços**

| <b>Dados Gerais</b>                                     | <b>Descrição</b>   |
|---|--|
| <b>Tipo</b>   | Atendimento  |
| <b>Finalidade</b>                                       | Promover o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios do setor de serviço.                |
| <b>Descrição</b>  | Elevar a competitividade dos pequenos negócios do setor de serviços do Estado do Tocantins.      |
| <b>Unidade responsável pelas decisões estratégicas</b>  | Unidade de Articulação e Conhecimento  |
| <b>Unidades Executoras</b>                              | Núcleo Regional Centro; Núcleo Regional Médio Norte; Núcleo Regional Norte; Núcleo Regional Sul. |
| <b>Áreas responsáveis por gerenciamento ou execução</b> | NR's e UAC   |
| <b>Coordenador do setor</b>                             | Jirene Pinheiro Lisboa e Silva   |



|   |  |
|---|--|
| <b>Responsável pela execução do setor</b> | NRC: Jeferson Morais, Raquel Montelo, Taiane Bueno.<br>NRMN: Liliane Pagliarini.<br>NRN: Aldeni Batista, Eliscleia Alves, Ilma Lopes.<br>NRS: Carlúcia Saraiva, Djales Oliveira, Paula Reis. |
|---|--|

#### Quadro 10 - Serviços

O setor de serviços responde por 67,4% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e a tendência é de que a participação cresça ainda mais nos próximos anos. Além disso, o setor abriga cerca de 36% dos 10 milhões de pequenos negócios existentes no país.

De acordo com dados da RAIS, o setor de Serviços é responsável por aproximadamente 50% do total de geração de empregos no Brasil. Esses números demonstram a relevância do setor, seja para o conjunto da economia, seja para os pequenos negócios, seja para o cumprimento da missão do SEBRAE. Esse é um processo que se segue à melhora da renda e de sua distribuição, com a sociedade tendendo a buscar mais serviços, como turismo e alimentação fora do lar.

Dados da Pesquisa Mensal de Serviços (PMS), do IBGE, mostram que, entre abril/2014 e março/2015, houve crescimento da receita nominal do setor de Serviços em 6,5%. Esse índice é muito menor, se comparado aos anos anteriores, mas é muito bom quando se compara à economia como um todo. Com isso, fica evidente a desaceleração, mas também a força desses negócios e seu potencial de sustentação da economia brasileira.

Dada a atual conjuntura econômica, a perspectiva para os próximos anos é de que o setor não mantenha os atuais níveis de crescimento em razão do arrefecimento do consumo, consequência do aumento da inflação, crescimento do desemprego, aumento das taxas de juros e do endividamento das famílias. Um dos efeitos práticos dessa realidade é o de que, para estimar o crescimento econômico, será preciso acompanhar cada vez mais o desempenho desse setor, além do tradicional acompanhamento do setor industrial, consagrado marco de tendências econômicas nos países desenvolvidos.

No cenário local, apesar da economia tocantinense apresentar evoluções a cada ano, sua contribuição para o Produto Interno Bruto (PIB) nacional ainda é pequena, apenas 0,5%. No âmbito regional, a participação do Tocantins para o PIB é de 8,44%.

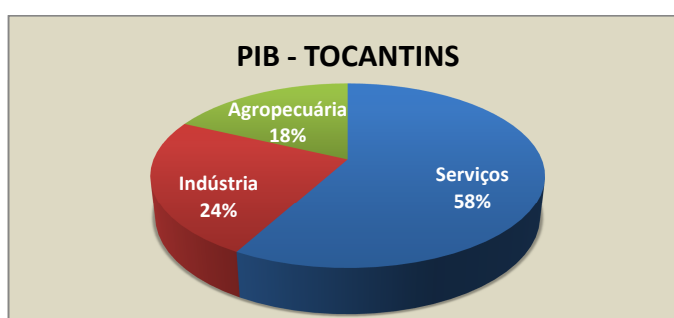


Gráfico 8 - PIB Tocantins

Diante de todo esse cenário, a atuação do SEBRAE Tocantins para o setor de serviços, contemplaram ações de capacitações, consultorias, acesso a mercados e serviços financeiros e inovação. As ações proporcionaram aos pequenos negócios a aplicação de ferramentas de gestão, inovação tecnológica e conhecimento sobre as tendências de mercado, principalmente nos segmentos de bares e restaurantes, beleza e estética, contadores, economia criativa, funerárias, hotelaria, reparação veicular e turismo.

**Resultados do setor:**

O Setor de serviços atuou de forma integrada com outras instituições parceiras, visando o aumento na oferta de produtos e serviços que atendam as necessidades dos clientes, assim como, na geração de resultados efetivos e otimização de recursos.

**Ações de destaque:**

Circuito SEBRAE de beleza em Palmas, Colinas, Gurupi e Araguaína realizado em parceria com a Fecomércio, Senac e Sindicato da Beleza do Tocantins (Sinbelto).

O objetivo desse circuito foi disseminar técnicas para economizar 60% dos produtos nos salões de beleza, aumentar o faturamento dos empresários, contribuindo para a sustentabilidade do pequeno negócio. O Hairsize foi integrado às capacitações preparatórias, realizadas pelo SEBRAE Tocantins, para o dia “D” do Movimento Compre do Pequeno Negócio, iniciado em 5 de outubro, com o intuito de fortalecer a economia através dos pequenos negócios.

Nos meses que antecederam os Jogos Mundiais dos Povos Indígenas, realizado em Palmas houve uma grande união de esforços entre SEBRAE, SENAC, SENAI, SENAT e SEDETUR (Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo), para capacitação dos empresários do trade turístico de Palmas, dentre elas, técnicas de recepção em meios de hospedagem, informações turísticas para taxistas, excelência no atendimento e o curso motorista executivo. Essa parceria foi de fundamental importância, visando o melhor atendimento ao turista e ao mesmo tempo proporcionando geração de renda em nosso estado.

Parceria com o Sindicato de Beleza do Tocantins (SINBELTO), para a realização da 12ª Feira da Beleza. O objetivo dessa parceria foi promover o aperfeiçoamento e a qualificação dos profissionais do segmento, além de contribuir com a geração de negócios, dando oportunidade aos pequenos empresários do nosso Estado. O evento representa um grande estímulo para a economia de Palmas e do Tocantins, fomentando o turismo de negócios, uma vez que envolve uma grande movimentação nos mais diversos setores da economia, ocasionando um aumento geral na arrecadação das receitas, como é o caso dos hotéis e restaurantes, e o aumento no número de empregos (diretos e indiretos), criando novas oportunidades para a população e distribuição de renda.

Desta forma, acreditamos que a parceria é o caminho para avançarmos na construção de um Tocantins mais desenvolvido e competitivo, contribuindo para o aumento dos pequenos negócios e no crescimento dos pequenos negócios de forma sustentável.

**Gargalos, tendências e oportunidades:**

O setor de serviços tem crescido relativamente mais do que os outros setores da economia, ou seja, é campo de oportunidades para novos ou já estabelecidos os empreendimentos. Entretanto, este setor convive com certo paradoxo: Serviços dependem de pessoas, e se concretizam por meio de relacionamentos; ao mesmo tempo em que se deseja controlar a variabilidade da qualidade, também se quer agregar um toque pessoal, único e diferenciado. Para diminuir a variabilidade do nível de qualidade do serviço prestado, os empreendedores e suas empresas recorrem à padronização dos processos de atendimento, garantindo um tratamento diferenciado aos diversos tipos de clientes. Nesse contexto, amplia-se a atuação do SEBRAE Tocantins, contribuindo com o desenvolvimento dos empresários, garantindo um melhor atendimento e fidelização dos seus clientes. É possível também identificar outras oportunidades para o setor de serviços no estado Tocantins, sendo elas:

- A Ferrovia Norte Sul tem atraído grandes empresas aos pátios multimodais, que estão localizados entre Aguiarnópolis, Araguaína, Colinas, Guaraí, Porto Nacional, Palmas (Distrito Luzimangues).
- Implantação e expansão de Shoppings Centers
- Implantação e desenvolvimento da região MATOPIBA
- Duplicação da BR153
- Implantação do Porto de Praia Norte
- Criação de parques tecnológicos em Palmas, Araguaína e Gurupi
- Lei da terceirização
- Implementação da Lei Geral.
- Também é necessário elencar alguns gargalos que podem afetar o setor de serviços e seu desenvolvimento, sendo eles:
  - Violência urbana
  - Baixo nível gerencial
  - Baixo grau de associativismo
  - Alto índice de informalidade
  - Falta de políticas públicas municipais para atender os pequenos negócios.

A forte tendência nas 10 principais cidades do estado é o segmento de beleza e estética (salões de beleza, centros de estética, entre outros), estando entre o 1º e 2º lugar no ranking de quantidade de empresas abertas nesse segmento, seguidos de alimentação fora do lar (lanchonetes, bares e restaurantes) e construção civil (prestadores de serviço hidráulico, elétrico, acabamento, projetos, outros).

Em Gurupi, Paraíso, Miracema e Lagoa da Confusão, o ramo do transporte rodoviário de carga afeta um pouco esse cenário compondo entre as três primeiras atividades, devido ao seu posicionamento estratégico na rodovia BR153 ou por atividades econômicas bem latentes.

| Posição | Município      | Segmentos  | PIB       |
|---------|----------------|--|-----------|
| 1       | Palmas         | Beleza e Estética (Salões de Beleza, Clínica de Estética, Bronzeamento Artificial) | 3.736.563 |
|         |                | Alimentação fora do lar  |           |
|         |                | Construção Civil   |           |
|         |                | Moto táxi  |           |
| 2       | Araguaína      | Beleza e Estética (Salões de Beleza, Clínica de Estética, Bronzeamento Artificial) | 1.998.034 |
|         |                | Alimentação fora do lar  |           |
|         |                | Construção Civil   |           |
|         |                | Segurança Residencial  |           |
| 3       | Gurupi         | Beleza e Estética (Salões de Beleza, Clínica de Estética, Bronzeamento Artificial) | 1.199.425 |
|         |                | Alimentação fora do lar  |           |
|         |                | Transporte Rodoviário de Cargas  |           |
|         |                | Reparação Veicular   |           |
|         |                | Serviços contábeis   |           |
| 4       | Porto Nacional | Beleza e Estética (Salões de Beleza, Clínica de Estética, Bronzeamento Artificial) | 749.941   |
|         |                | Alimentação fora do lar  |           |
|         |                | Moto táxi  |           |
|         |                | Construção Civil   |           |
|         |                | Reparação Veicular   |           |

|    |                       |   |         |
|----|-----------------------|---|---------|
| 5  | Paraíso do Tocantins  | Beleza e Estética (Salões de Beleza, Clínica de Estética, Bronzeamento Artificial)  | 640.390 |
|    |                       | Alimentação fora do lar   |         |
|    |                       | Transporte Rodoviário de Cargas   |         |
|    |                       | Serviços contábeis  |         |
|    |                       | Construção Civil  |         |
| 6  | Miracema do Tocantins | Beleza e Estética (Salões de Beleza, Clínica de Estética, Bronzeamento Artificial). | 601.781 |
|    |                       | Alimentação fora do lar   |         |
|    |                       | Transporte Rodoviário de Cargas   |         |
|    |                       | Construção Civil  |         |
| 7  | Pedro Afonso          | Alimentação fora do lar   | 382.691 |
|    |                       | Beleza e Estética (Salões de Beleza, Clínica de Estética, Bronzeamento Artificial). |         |
|    |                       | Reparação Veicular  |         |
|    |                       | Construção Civil  |         |
|    |                       | Lavagem de veículos   |         |
| 8  | Peixe                 | Alimentação fora do lar   | 332.147 |
|    |                       | Construção Civil  |         |
|    |                       | Meios de Hospedagem   |         |
|    |                       | Reparação Veicular  |         |
|    |                       | Transporte Rodoviário de Cargas   |         |
| 9  | Lagoa da Confusão     | Transporte Rodoviário de Cargas   | 327.516 |
|    |                       | Beleza e Estética (Salões de Beleza, Clínica de Estética, Bronzeamento Artificial)  |         |
|    |                       | Serviços Agrícolas  |         |
|    |                       | Meios de Hospedagem   |         |
|    |                       | Construção Civil  |         |
| 10 | Guaraí                | Alimentação fora do lar   | 325.772 |
|    |                       | Beleza e Estética (Salões de Beleza, Clínica de Estética, Bronzeamento Artificial)  |         |
|    |                       | Moto táxi   |         |
|    |                       | Construção Civil  |         |
|    |                       | Lavagem de veículos   |         |

Tabela 38 - Posição de segmentos por município do Tocantins

Diante de todo esse contexto, o SEBRAE Tocantins tem atuado com foco nesses segmentos prioritários, sendo desenvolvidos por meio dos projetos setoriais e setor segmento, causando grandes transformações no público alvo.

### Indicadores e parâmetros Utilizados: Orçamento Previsto X Realizado e Variação

| Carteira de Serviço                          |                                      |           |         |             |
|--|--------------------------------------|-----------|---------|-------------|
| Projeto                                      | Previsto                             | Realizado | Saldo   | % Realizado |
|  | Atendimento Setorial Serviço – Norte | 252.800   | 231.280 | 21.520      |
| Atendimento Setorial Serviços – Médio Norte  | 79.883                               | 50.339    | 29.544  | 63,0%       |
| Atendimento Setorial Serviços – Palmas       | 316.822                              | 287.348   | 29.474  | 90,7%       |
| Atendimento Setorial Serviços Sul            | 255.190                              | 245.500   | 9.690   | 96,2%       |
| Economia Digital Para Startups               | 380.378                              | 361.482   | 18.896  | 95,0%       |
| Estruturação do Polo Turístico de Taquaruçu  | 1.593.547                            | 1.525.662 | 67.885  | 95,7%       |
| Negócios da Beleza e Bem Estar de Araguatins | 98.843                               | 87.704    | 11.139  | 88,7%       |
| Negócios de Beleza e Bem Estar de Araguaína  | 90.787                               | 69.253    | 21.534  | 76,3%       |
| Reparadores Automotivo Sul                   | 163.500                              | 161.745   | 1.755   | 98,9%       |

|   |                  |                  |                |              |
|---|------------------|------------------|----------------|--------------|
| Turismo e Produção Associada – Região Sul | 973.699          | 681.825          | 291.874        | 70,0%        |
| <b>Total</b>                              | <b>4.205.449</b> | <b>3.702.138</b> | <b>503.311</b> | <b>86,6%</b> |

Tabela 39 - Indicadores e parâmetros Utilizados: Orçamento Previsto X Realizado e Variação

### Projeto de Atendimento Setorial Serviços Norte

| Segmento                                    | Descrição da Ação  | Resultados Alcançados  |
|---|--|--|
| <b>Locação de Equipamentos</b>              | Missão FEICON e Visita Técnica ANAMACO                             | 18 Empresas do segmento de Serviços de Locações para Construção civil e Construtoras participaram da FEICON. Os empresários tiveram acesso a novas tecnologias, contato direto com fornecedores e participação em Palestras e Cursos voltados ao segmento. Na oportunidade os empresários participaram de uma visita técnica à escola da ANAMACO, onde puderam participar de um showroom, com os principais lançamentos e promoções voltadas para o setor, além do Benchmarking realizado, agregando novas possibilidades de inovações nas empresas participantes.   |
| <b>Contadores</b>                           | Consultorias Certificação da ISO 9001                              | O escritório de Contabilidade Brasil Price, após um trabalho contínuo de consultorias, que durou 10 meses, realizadas pelo SEBRAE, foi certificada pela ISO 9001, tornando-se uma empresa referência na área contábil na região NORTE do Estado do Tocantins.<br>A empresa recebeu consultorias Tecnológicas do Programa Sebraetec, sendo possível Inovar toda a Identidade Visual da Empresa, através da elaboração de nova marca e novo posicionamento, a fim de prospectar novos clientes e fidelizar os antigos.<br>Um vídeo com o case de sucesso desta empresa após a intervenção do SEBRAE foi produzido. |
|   | Oficina Social Sobre Declaração do IRPF - “Campanha Declare Certo” | Foi realizada uma campanha para a sociedade de Araguaína com esclarecimentos sobre a Declaração do Imposto de renda PF. A ação contou ainda com a parceria de 08 Contadores que apoiaram o evento, realizando consultorias gratuitas aos contribuintes. Esse evento foi realizado em parceria com a Receita Federal do Brasil, CRC-TO (Conselho Regional de Contabilidade do Tocantins), ASCA (Associação dos contabilistas de Araguaína) e Receita Federal do Brasil.   |
| <b>Reparação Veicular/ Oficina de Motos</b> | Missão Empresarial AUTOMECC  | 19 Empresas do segmento de Reparação Veicular de Araguaína participaram da AUTOMECC em São Paulo. Foi proporcionado aos empresários, acesso a novos mercados e novas tecnologias, contato direto com fornecedores e participação em palestras e cursos voltados ao segmento.   |
|   | Consultoria Sebraetec  | Consultoria na área da Sustentabilidade para adequação à legislação Ambiental e consequentemente Licenciamento Ambiental em 12 empresas do segmento de Oficinas de Motos em Araguaína, conforme preconizado pela Lei da Política Nacional de Meio ambiente 6938/1981.  |
|   | Curso D’Olho na Qualidade  | O curso D’Olho na Qualidade do Projeto Na Medida foi realizado para as oficinas de motos de Araguaína e teve o objetivo de disseminar a metodologia do 5S, por meio o curso D-Olho (descarte, organização, limpeza, higiene e ordem mantida). Os participantes puderam compreender os fundamentos de excelência e relacionar a Gestão da Qualidade como uma estratégia para alcançar um modelo de excelência em gestão.  |
|   |  | A Empresa Restaurantes Coqueiros recebeu intervenção do SEBRAE na Consultoria de análise da viabilidade para unificação  |

|                             |  |  |
|-----------------------------|--|--|
| <b>Bares e Restaurantes</b> | Consultoria Integrada                  | dos dois restaurantes, aos quais os atendimentos eram realizados em pontos comerciais distintos. Após a unificação a empresa recebeu novas consultorias focadas no Design, definindo o novo Layout. A Integração das empresas trouxe ao empresário, economicidade com custos fixos, além de facilitar a gestão e melhorar a qualidade no atendimento.                                  |
|                             | 1º Festival Gastronômico Chambari Show | Foi realizado em Araguaína, o 1º Festival gastronômico, Chambari Show, que contou com um público de aproximadamente 2 mil pessoas. O Festival contribuiu para a divulgação da gastronomia de araguaína e suas potencialidades.   |
|                             | Missão Empresarial EQUIPOTEL           | Missão Empresarial à EQUIPOTEL 2015, contando com a participação de 12 empresas do segmento de Restaurantes e Hotéis do Estado. Além de poder conhecer as novas tendências do segmento, negociação direta com Fornecedores, acesso à novas tecnologias e realização e prospecção de negócios na feira, os empresários participaram de palestras com temas específicos para o Segmento. |

Tabela 40 - Resultados alcançados com o projeto Atendimento Setorial Serviços Norte.



Figura 67 - Festival Gastronômico-Chambari Show

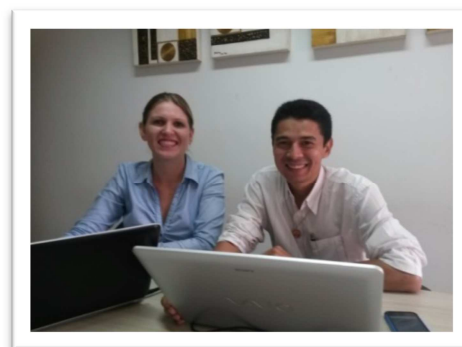


Figura 66 - Consultoria Brasil Price

### Projeto de Atendimento Setorial Serviços Médio Norte

| Descrição da Ação                                   | Resultados Alcançados  |
|---|--|
| <b>Aplicação do Diagnóstico MEG</b>                 | Aplicação do Diagnóstico do MEG em 45 empresas visando à melhoria de gestão, tornando-as competitivas, melhorando seus resultados e inscrição no Prêmio MPE Brasil, em empresas dos Municípios de Arapoema, Couto Magalhães e Pequizeiro                           |
| <b>Semana de Atendimento a MEI em Recursolândia</b> | Realização de Oficinas e Palestras direcionadas ao MEI   |
| <b>Capacitação nas Praias da Regional</b>           | Capacitação a atendimento aos MEI do segmento de alimentação das praias de Tupiratins, Pau d'arco, Arapoema e Pedro Afonso.  |
| <b>Capacitação em Arapoema</b>                      | Gestão Financeira Na Medida - Os empresários foram capacitados visando a melhoria da gestão financeira da sua empresa.<br>Compras Governamentais - Benefícios da Lei Complementar 123/2006 e Análise de Risco: Inovações Jurídicas e Empate Ficto; Convite; Pregão |

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
|                                  | Presencial com Cota de 25% e Portais de Compras.  |
| <b>Compre do Pequeno Negócio</b> | Palestra de lançamento do Movimento compre do pequeno Negócio nos municípios de Nova Olinda, Centenário, Arapoema, Colméia.   |
| <b>Capacitação em Colinas</b>    | Hair Size - O curso capacitou 14 profissionais da Beleza com técnicas inovadoras, onde as mesmas aprenderam a economizar até 60% de material, e assim puderam aumentar seu faturamento.<br>Oficinas de Maquiagem - Aconteceu em Colinas a Oficina de Maquiagem Profissional com 15 Participantes e uma Oficina de Auto Maquiagem com 26 Participantes.<br>Em Guará a Oficina de Auto Maquiagem contou com 19 participantes. |
| <b>Capacitação em Pau d'arco</b> | O Curso Crescendo tem o objetivo de despertar as habilidades e comportamentos empreendedores nos potenciais empresários.  |
| <b>Seminário de Inovação</b>     | O Seminário Inovação ou morte aconteceu em Colméia com 83 participantes, que conheceram conceitos de inovação, que podem ser aplicados em seus negócios.  |

Tabela 41 - Resultados alcançados com o projeto de Atendimento Setorial Serviços Médio Norte.



Figura 68 - Oficinas de Maquiagem – Guará e Colinas



Figura 69 - Atendimento Praia - NRMN



## Projeto de Atendimento Setorial Serviços Palmas

| Descrição da Ação           | Resultados Obtidos / Alcançados   |
|-----------------------------|---|
| <b>Capacitação</b>          | Realização de cursos para empresários e profissionais contábil nas áreas gerenciais, financeiras e de liderança, visando a formação de líderes diferenciados, afinados com técnicas atuais e competências necessárias para enfrentarem os complexos desafios de desenvolver e administrar processos.  |
| <b>Consultoria</b>          | Consultorias nas áreas de: Marketing Estratégico, Finanças, Planejamento Estratégico, Inovação em Marketing e Processos, Gestão da Produção e da Qualidade, consultoria em modelo de negócios-Canvas, aos grupos de empresas atendidas pelo Projeto, com o objetivo de orientar e auxiliar os empresários no processo gerencial e produtivo das empresas a fim de aumentar a sua competitividade.   |
| <b>Palestras e oficinas</b> | <p>Foram realizadas palestras nos temas “ética no mercado de trabalho”, direcionado ao grupo de contadores atendidos pelo empreender, além dos encontros empresariais, uma ação do Programa SEBRAE Mais, que foram realizados na região do Jalapão com o tema liderança.</p> <p>FEIRA DA BELEZA , Palmas * – O Sebrae/TO apoiou a realização a Feira da Beleza na capital, com a realização de uma palestra com foco no protagonismo empreendedor, voltada para empresárias e estudantes de estética, ministrada pelo empresário do ramo Wanderley Nunes, com experiência nacional e internacional. Durante a Feira houve atendimentos focados na formalização do MEI , bem como mobilização de empresárias da beleza de Paraíso do Tocantins que participaram do referido evento.</p> <p>*12ª Feira da Beleza em Palmas – já citada acima nas “ações destaque”.</p>  |
| <b>Missões e caravanas</b>  | <p>CONOTEL Congresso Nacional de Hotéis, que teve como tema principal “Hotelaria Brasileira - Tradição &amp; Modernidade”. Realizado pela ABIH - Associação Brasileira da Indústria de Hotéis em São Paulo/SP Promoveu a qualificação e a capacitação profissional através de palestras e debates ministrados por especialistas de diversas áreas e discute abertamente questões importantes para o futuro e o desenvolvimento da hotelaria.</p> <p>O CONESCAP Convenção Nacional das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícia, Informações e Pesquisas, realizada em Recife/PE, com o tema “As Empresas de Serviços, o Governo e a Sociedade em Debate”.</p> <p>Promoveu um espaço aberto para debates, troca de ideias, atualização de conceitos e network, além de proporcionar novos conhecimentos e aprimoramento profissional. Painéis, oficinas e palestras, que abrangem temas da atualidade, voltados para o debate técnico, político, econômico e social.</p> |

Tabela 42 - Resultados alcançados com o projeto de Atendimento Setorial Serviços Palmas

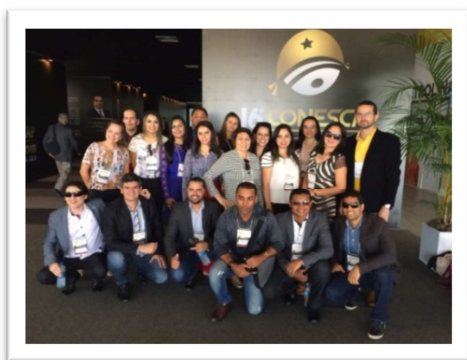


Figura 70 - Missão Empresarial Conescap



Figura 71 - Encontros empresariais no Jalapão

### Projeto de Atendimento Setorial Serviços Sul

| Descrição da Ação                | Resultados Alcançados   |
|----------------------------------|---|
| <p><b>Capacitações</b></p>       | <p>Foram realizadas diversas capacitações para o segmento de contadores dentre elas, ITG, IRPF, IRP, ECF, E-lalur e oficinas de debates sobre impostos. Todas as ações voltadas ao aprimoramento das práticas contábeis.</p> <p><b>Compras Governamentais para Fornecedores</b> - objetivo é compreender como a Lei Complementar 123/2006 (Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas) garante o tratamento diferenciado, simplificado e favorecido às MPE e MEI em licitação pública.</p> |
| <p><b>Missão empresarial</b></p> | <p>CONESCAP (Convenção Nacional das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas) em Recife.</p>  |
| <p><b>Capacitações</b></p>       | <p><b>Hair Size</b> - O curso capacitou profissionais da Beleza com técnica inovadora, que visa gerar economia dos produtos a serem utilizados nos salões, gerando mais lucratividade para o empresário e menos danos ao meio ambiente.</p> <p><b>Oficinas de Maquiagem</b> - em parceria com a Vult, como o objetivo de demonstrar as novas técnicas e tendências em maquiagem.</p>  |

Tabela 43 - Resultados alcançados com o projeto de Atendimento Setorial Serviços Sul



Figura 72 - Missão Empresarial Conescap



Figura 73 - Curso Hairsize

## Projetos Negócios da Beleza e bem estar de Araguatins e Araguaína

| Descrição da Ação | Resultados Alcançados   |
|-------------------|---|
| Capacitação       | <p>Curso de colorimetria Avançada -tendências de técnicas e cores para o segmento.</p> <p>Curso de gestão, corte e penteado - gestão e sobre novas tecnicas de Penteado e Corte.</p> <p>Curso Tecnológico do Hair Size - reduzir o desperdício e aumentar a lucratividade dos salões, e minimizar os impactos ambientais.</p> |
| Missão técnica    | <p>Beauty Fair 2015 – participação de empresários para conhecer as novas tendências do setor da Beleza.</p> <p>Feira da Beleza de Imperatriz - conhecer novos produtos e tendências de mercado, distribuidores e além da participação de empresários em palestras e capacitações.</p>   |

Tabela 44 - Resultados alcançados com o projeto Negócios da Beleza e bem estar de Araguatins e Araguaína



Figura 74 - Missão - Beauty Fair e Curso Hairsiz

## Projeto Reparadores Automotivos Sul

| Descrição da Ação                  | Resultados Alcançados  |
|------------------------------------|--|
| Encontro empresarial e de gestores | <p>Encontro empresarial do setor automotivo do Oeste da Bahia, em Barreiras. Na oportunidade o SEBRAE Tocantins foi convidado a apresentar o caso de sucesso do projeto, apresentado logo abaixo.</p> <p>O Sebrae Nacional em parceria com Sebrae Ceará, promoveu o encontro dos gestores de projetos de reparação veicular. Destacando a importância da sustentabilidade com ações simples efetivas e visitas técnicas em oficinas mecânicas da rede Multicar Off Road.</p>   |
| Palestra                           | <p><b>Boas práticas de qualidade</b> - sensibilizar empresários para implantar através de consultoria práticas de gestão da qualidade e procedimentos para atender a requisitos técnicos de acordo com as normas brasileiras publicadas pela ABNT a fim de preparar as empresas para certificação de seus serviços.</p> <p><b>Processo de Certificação IQA</b> – Instituto de Qualidade Automotiva para oficinas e lojas de autopeças. A palestra abordou conteúdo de forma a esclarecer aos empresários, o que é certificação, qual sua importância, como é o processo de certificação, quais os critérios avaliados e os benefícios.</p> |

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| Missão empresarial e visita técnica | AUTOMECA 2015 contou com a participação de 21 empresários do setor automotivo de Gurupi.<br>Visita técnica a indústria MONROE –apresentação do processo produtivo, gestão e normas de segurança da empresa.   |
| Inspeção veicular gratuita- IVG     | Inspeção veicular – Check-up gratuito a 200 veículos em Gurupi, realizados pelas oficinas participantes do projeto.   |
| Capacitação técnica                 | Foi realizado, em parceria com o SENAI, os cursos de Freios ABS e Controles Adicionais, e Sistema de Segurança AIRBAG. Esse curso contou com a presença do instrutor Scopino, referencia no segmento.   |
| Consultoria planejamento financeiro | Consultoria realizada na empresa Quatro rodas, visando adequar os controles e análise de resultados, esse acompanhamento proporciona ao empresário conhecer ferramentas gerenciais que permita aprimorar os processos de gestão tendo como foco a formação do preço de vendas e definição de indicadores de resultados e retorno de investimento. |

Tabela 45 - Resultados alcançados com o projeto Reparadores Automotivos Sul



Figura 75 - Missão Empresarial Automeca

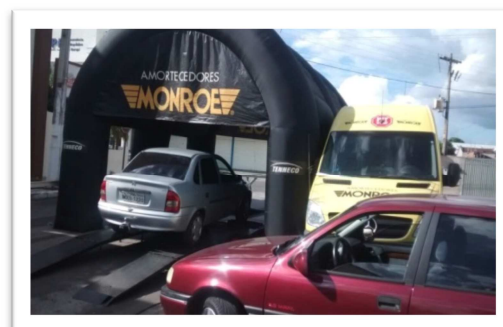


Figura 76 - Avaliação Veicular Gratuita

## Projeto Negócios Digitais para Startup

| Descrição da Ação                       | Resultados Alcançados   |
|---|---|
| <b>Capacitações</b>                     | <p>Lean Startup e Design Thinking - técnicas para a melhoria dos atendimentos das startups com seus clientes.</p> <p>Gestão Empresarial Integrada com foco em Marketing – elaboração do plano de marketing de cada startup, melhorando sua forma de apresentar-se para mercado.</p> <p>Desenvolvimento Web com Angular JS e PHP - realizado durante a Semana Nacional de Ciência e Tecnologia em Palmas com foco em metodologias e técnicas para o desenvolvimento web.</p> <p>BMG Canvas - realizado durante o seminário Startup Weekend Palmas para contribuição no uso de modelos de negócios e o amadurecimento da atuação empresarial.</p> <p>HTNL 5 e CSS 3 - realizado durante a Semana Nacional de Ciência e Tecnologia na ULBRA com intuito de orientar o público sobre as formas de programação rápida na internet.</p> |
| <b>Consultorias</b>                     | Consultorias tecnológicas- e-commerce, planejamento estratégico digital.  |
| <b>Oficinas, seminários e palestras</b> | <p>03 Oficinas: desenvolvimento de metodologias ágeis para uso de empresas digitais, tais como: Android Werable, Design Thinking, Social Media como posicionamento de marcas.</p> <p>02 Seminários: SEBRAE Like a Boss e Startup Weekend tendo em ambos os casos palestras, oficinas e atendimento sobre conteúdos relacionados aos negócios digitais, contribuindo para a melhoria dos negócios.</p> <p>03 Palestras- Sustentabilidade e Metodologias ágeis.</p>   |
| <b>Missão técnica</b>                   | <p>Expogestão – em parceria com a Associação dos Jovens Empresários e Empreendedores do Tocantins. Esse evento é considerado o segundo maior evento brasileiro para líderes de empresas, estando atrás somente da HSM, na cidade de Joinville – Santa Catarina.</p> <p>San Pedro Valley - vivência dos empresários, o conhecimento sobre como funciona o player de um ecossistema de inovação com foco em startups, além da participação nos workshops e networking entre os participantes.</p> <p>Startup Weekend Palmas - participação de empresários de palmas e potenciais empresários de Gurupi.</p>   |
| <b>FENEPALMAS 2015</b>                  | O SEBRAE contou com um espaço destinado a disseminação dos conhecimentos sobre as startups, discussão sobre iniciativas e recursos; realização do Pitch da comunidade; concurso de ideias e bate papo sobre a inicialização de um negócio.  |

Tabela 46 - Resultados alcançados com o projeto Negócios Digitais para Startup



Figura 78 - Startup Weekend Palmas



Figura 77 - Missão Técnica San Pedro Valley

## Turismo e Produção associada região Sul

| Descrição da Ação            | Resultados Alcançados   |
|------------------------------|---|
| <b>Diagnóstico turístico</b> | Realização do diagnóstico turístico objetivando atualização dos inventários Turísticos conforme a metodologia INVTU e definição de produtos turísticos para cada município:<br>Dianópolis: Espeleoturismo (Flutuação e Caminhada)<br>Natividade: Caminhada (Roteiro Histórico/Cultural e Ambiental)<br>Rio da Conceição: Ecoturismo/ Turismo de Aventura – Rafting<br>Almas: Técnicas Verticais<br>Peixe: Pesca Esportiva e Ecoturismo.   |
| <b>Cursos e oficinas</b>     | Formação de brigadistas- Estação Ecológica Serra Geral do Tocantins criaram a associação de brigadistas e condutores de turismo na região.<br><br>Oficinas nos municípios - formação dos Comitês Gestores, objetivando levar conhecimento sobre o turismo e a importância da criação de uma instância de governança para o alcance dos objetivos do Projeto.  |
| <b>Consultorias</b>          | Consultorias de gestão e financeira para preparar 48 empresários para atuação na Romaria do Senhor do Bonfim. Nos sete dias de evento, foram comercializados mais de 400 mil reais.   |
| <b>Missão empresarial</b>    | Realizada no município de Pirenópolis- GO, com o objetivo de propiciar a troca de informações e experiências em Pirenópolis, cidade considerada exemplo de empreendedorismo na área do Turismo e tendo como resultados contato e análise de boas práticas que inspirem ideias inovadoras para implantarem em seus empreendimentos. Como resultado visualizamos melhorias nos estabelecimentos do segmento de alimentação, a criação de um jardim sensorial em Almas, a integração dos empresários do projeto e a mudança de visão quanto aos seus negócios. |
| <b>FANTOUR</b>               | Fantour – realizada nos 5 municípios contemplando apresentações culturais dos grupos de súa e catira, arte, musica raiz, e cordel. Como resultado houve a análise e primeiros levantamentos dos pontos fracos e fortes do roteiro para iniciar o Planejamento Operacional e Plano de Ação para formatação dos produtos turísticos da região, troca de experiências com as agências e operadoras convidadas e a motivação e mobilização da comunidade local.   |

Tabela 47 - Resultados alcançados com o projeto Turismo e Produção associada região Sul





Figura 80 - Missão Empresarial Pirenópolis



Figura 79 - FANTOUR

## Estruturação do Polo Turístico de Taquaruçu

| Descrição da Ação            | Resultados Alcançados  |
|------------------------------|--|
| <b>Capacitação</b>           | <p>Cursos em parceria com o SENAC – capacitação dos expositores participantes do Festival Gastronômico de Taquaruçu, garantindo a assertividade na seleção dos pratos a serem apresentados, além do aprimoramento do atendimento.</p> <p>Trade Turístico: capacitações com o objetivo de preparar o trade turístico de Palmas para os Jogos Mundiais dos Povos Indígenas. Essas capacitações foram realizadas em parceria com o Sistema S, onde cada instituição atuou conforme seu Know How.</p>  |
| <b>Consultoria</b>           | <p>Consultoria Integrada na Empresa “Tapiocas da Tia De” focadas na identidade Visual, Gestão da Produção, Gestão Financeira e de Marketing: Redesign da marca da empresa, reformulação de cardápios. A empresa deseja se tornar uma franquia e hoje já é referência na preparação de Tapiocas.</p> <p>Consultorias - atendimento aos atrativos para implantação de melhorias e controle do fluxo de visitantes; identificação do potencial turístico da região e construção de roteiros turísticos; atendimento aos meios de hospedagem e restaurantes para a melhoria dos serviços ofertados em Taquaruçu.</p> <p>Design e Mercado: acompanhamento das artesãs de Taquaruçu para o desenvolvimento da coleção “Tadiveiz” com a identidade da região.</p> |
| <b>Oficinas e seminários</b> | <p>Realização de Oficinas para o Trade Turístico: com o objetivo de capacitar o trade turístico de Palmas com foco nos Jogos Mundiais dos Povos Indígenas,</p> <p>Seminários (Workshops) de Roteirização Turística: os seminários aconteceram em Taquaruçu e Taquaruçu Grande como uma devolutiva da Análise da Oferta Turística da Região com o objetivo de identificar não só a gama de serviços e estruturas disponíveis, como também o perfil empreendedor em ambos os territórios.</p>  |
| <b>Missão empresarial</b>    | <p>Missão Acolhida na Colônia – SC como objetivo promover melhorias nos empreendimentos localizados em no povoado “Taquaruçu Grande”, com base nas boas práticas do Agroturismo, Turismo Rural e Cultural desenvolvidas pela Associação Acolhida na Colônia. Como resultado dessa missão houve a troca de informações entre os empreendedores por meio do benchmarking, conhecimento de tecnologias utilizadas na região e motivação dos mesmos para o incremento do turismo em seus empreendimentos.</p>  |



|                         |  |
|-------------------------|--|
| <b>Acesso a eventos</b> | Apoio na realização do Festival Gastronômico de Taquaruçu com 112 mil visitantes. Destaque a loja Conceito de Artesanato com o lançamento da coleção Tadiveiz. |
|-------------------------|--|

Tabela 48 - Resultados alcançados com o projeto Estruturação do Polo Turístico de Taquaruçu



Figura 81 - Artesãs da Coleção Tadiveiz



Figura 82 - Capacitação Do Trade Turístico De Palmas

### Caso de sucesso: Empresa BRASIL PRICE

É no norte do Tocantins, em uma região de grandes investimentos na agropecuária e comércio forte, que está a segunda maior cidade do estado, Araguaína.

É nessa cidade de desenvolvimento contínuo, que está instalada a sede da Brasil Price, uma empresa referência no ramo contábil na região norte do Brasil, certificada pela ISSO 9001. Além da certificação, a Brasil Price já foi vencedora da etapa estadual e finalista da etapa nacional do prêmio MPE Brasil – prêmio de competitividade para as micro e pequenas empresas.

Mas a excelência nos serviços da empresa não veio por acaso! Há 10 meses, havia descontinuidade nos processos entre os departamentos e cada funcionário fazia seu trabalho individualizado. Fato que gerava transtornos, principalmente porque um não conhecia o trabalho do colega e nem sempre era capaz de prestar informações com agilidade.

A grande virada aconteceu com a adesão da empresa ao programa SEBRAETEC, ação do projeto atendimento setorial serviço norte. Foram estabelecidos processos e procedimentos para padronização do trabalho; implantado uma sistematização para padronizar processos da empresa usando a norma e atendendo os requisitos da ISO 9001; foram estabelecidos controles e métodos de conferência dos serviços executados; dentre outras melhorias.

O resultado foi aumento da produtividade; diminuição do retrabalho; comunicação entre os departamentos; agilidade nos processos e um índice de satisfação dos clientes de quase 100%. Hoje a Brasil Price também está aumentando sua estrutura física para atender melhor a demanda e proporcionar um ambiente de trabalho mais adequado às necessidades de crescimento. Sempre com valores bem definidos, ética, profissionalismo e tecnologia.

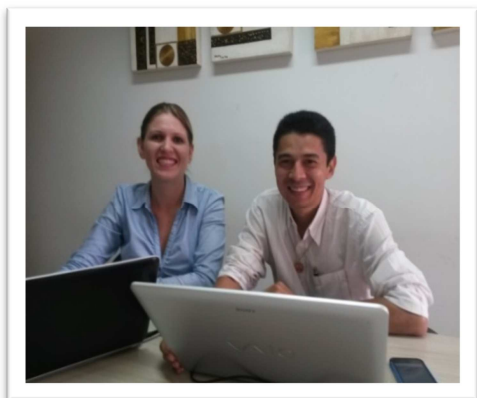


Figura 83 - Caso de sucesso: Empresa BRASIL PRICE

## Territorial

### Atendimento Territorial

| Dados Gerais                                     | Descrição   |
|--|---|
| Tipo   | Atendimento Territorial   |
| Finalidade                                       | Atender os empreendedores de pequenos negócios nas áreas urbanas e rurais, atuando em diversos segmentos econômicos (agronegócios, indústria, comércio e serviços)  |
| Descrição  | Atender as empresas com orientações técnicas sobre abertura de empresa, gestão, planejamento, acesso a serviços financeiros e mercado. Aplicação das soluções SEBRAE através da realização de capacitações ofertadas ou in company, Seminários, Palestras, Feiras.  |
| Unidade responsável pelas decisões estratégicas  | Unidade de Gestão do Atendimento e Unidade de Gestão Estratégica  |
| Unidades Executoras                              | Núcleos Regionais Centro, Médio Norte, Norte e Sul  |
| Áreas responsáveis por gerenciamento ou execução | Unidade de Gestão do Atendimento  |
| Coordenadora do setor                            | Normí Maria dos Santos  |
| Responsável pela execução do setor               | Marcus Vinicius Vieira Queiroz, Aldeni Batista Torres, Edglei Dias Rodrigues, Amaggeldo Barbosa; Renata Moura Alves Simas, Millena Pereira Lima Rodrigues, André Silva Gomes, Andrea Marcelino, Elisângela Oliveira de Souza, Sara Vargas de Macedo, Solange Lima de Oliveira, Eligeneth Resplande Pimentel |

Quadro 11 - Territorial

### A atuação do Sebrae Tocantins no atendimento aos pequenos negócios

A evolução dos pequenos negócios na economia é nítida quando se comparam os dados das pesquisas abaixo, quando em 2009 o universo de empresas MEI, ME e EPP, no Brasil estava em 4.822.510 e para 2015 totalizou em 10.273.204 empresas. Isto representa um aumento de 113% em apenas seis anos, o que corresponde a um crescimento médio anual de 18,83%. Este aumento foi acentuado pelo aumento de 11003,1% na quantidade de Microempreendedores Individuais (MEI), que saiu de 47,9 mil em 2009 para 5,3 milhões em 2015. Neste contexto, fica claro que os pequenos negócios já são as principais geradoras de riqueza no Brasil (tabela 1 e 2).

Nesse mesmo período, o número de Microempresas (ME) no país passou de 4,1 milhões para 3,8 milhões, um decréscimo de - 6,46%, e o de Empresas de Pequeno Porte (EPP), que era de 660,5 mil, em 2009, e totalizou 1 milhão, em 2015, com alta de 65,9%. As taxas de

crescimento na quantidade de empresas, registradas, de 2009 para 2015, foram bastante expressivas, muito provavelmente em função da Implantação da LEI 128/2018 – MEI e do Ambiente favorável aos pequenos negócios – Políticas Públicas focadas nos pequenos negócios, a desburocratização.

Juntos, os cerca de 10 milhões de pequenos negócios no País representam 27% do PIB, um resultado que vem crescendo nos últimos anos.

### Evolução dos Pequenos Negócios no Brasil de 2009 a 2015

| Porte         | 2009             | 2010             | (2010/<br>2009) | 2011             | (2011/<br>2010) | 2012             | (2012/<br>2011) | (2012/<br>2009) |
|---------------|------------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|
| MEI           | 47.987           | 793.799          | 1554,2%         | 1.664.447        | 109,7%          | 2.640.400        | 58,6%           | 5402,3%         |
| ME            | 4.113.929        | 4.769.078        | 15,9%           | 4.940.321        | 3,6%            | 5.152.562        | 4,3%            | 25,2%           |
| EPP           | 660.594          | 791.073          | 19,8%           | 891.659          | 12,7%           | 945.070          | 6,0%            | 43,1%           |
| <b>Brasil</b> | <b>4.822.510</b> | <b>6.353.950</b> | <b>31,7%</b>    | <b>7.496.427</b> | <b>18%</b>      | <b>8.738.032</b> | <b>16,5%</b>    | <b>81,2%</b>    |

Tabela 49 - Evolução dos pequenos negócios no Brasil de 2009 a 2015

Fonte: CSE –Cadastro Sebrae de Empresas

| Porte         | 2013             | 2014             | (2014/<br>2013) | 2015              | (2015/<br>2014) | (2015/2009)  |
|---------------|------------------|------------------|-----------------|-------------------|-----------------|--------------|
| MEI           | 3.659.781        | 4.653.080        | 27,1%           | 5.328.067         | 14,5%           | 11003,1%     |
| ME            | 3.629.924        | 3.741.875        | 3,08%           | 3.849.228         | 2,9%            | - 6,4%       |
| EPP           | 997.168          | 1.047.574        | 5,05%           | 1.095.909         | 4,6%            | 65,9%        |
| <b>Brasil</b> | <b>8.286.873</b> | <b>9.442.529</b> | <b>13,9%</b>    | <b>10.273.204</b> | <b>8,8%</b>     | <b>113 %</b> |

Tabela 50 - Evolução dos pequenos negócios no Brasil de 2009 a 2015

Fonte: Sebrae NA, a partir de dados da Receita Federal

### Evolução dos Pequenos Negócios no Tocantins na Região Norte de 2013 a 2015

| Porte | 2013    | 2014    | 2015    |
|-------|---------|---------|---------|
| MEI   | 221.327 | 268.847 | 305.709 |
| ME    | 153.111 | 159.787 | 166.193 |
| EPP   | 34.142  | 35.942  | 37.670  |
| Total | 408.580 | 464.576 | 509.572 |

Tabela 51 - Evolução dos pequenos negócios no Tocantins na Região Norte de 2013 a 2015

Fonte: Sebrae NA, a partir de dados da Receita Federal

Os pequenos negócios representam 18,5% do PIB da Região Norte

## Evolução dos Pequenos Negócios no Tocantins até Novembro de 2015.

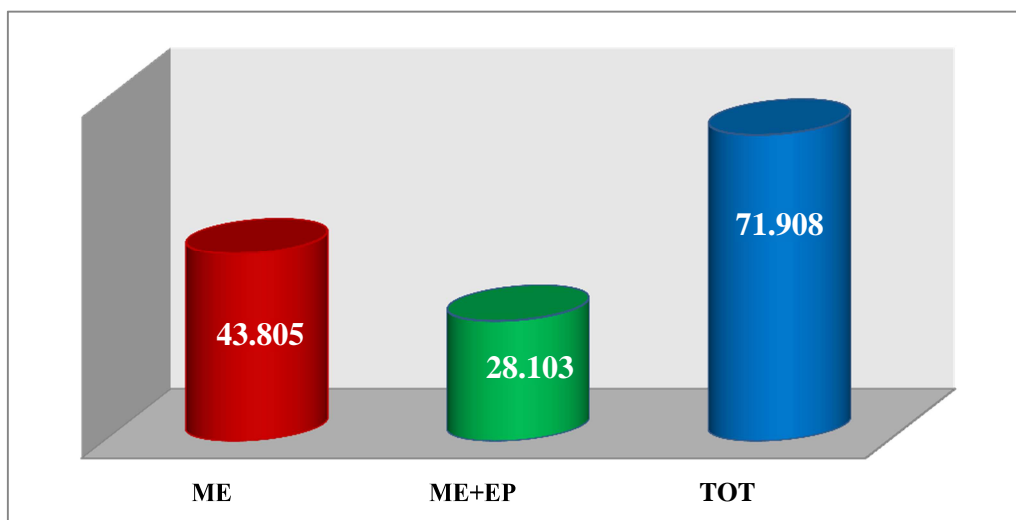


Gráfico 9 - Evolução dos pequenos negócios no Tocantins até novembro de 2015

Fonte: Sebrae Tocantins a partir de dados do Simples Nacional e Portal do Empreendedor, Novembro de 2015

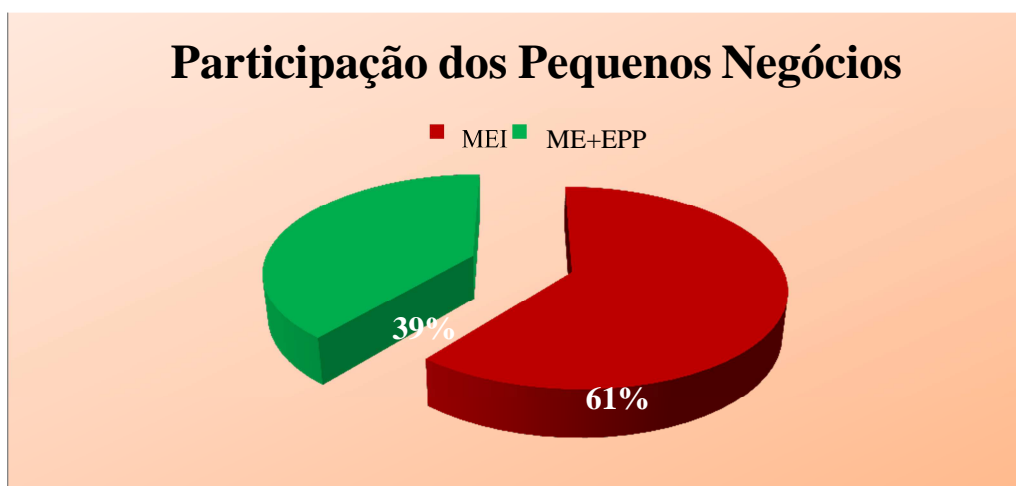


Gráfico 10 - Participação dos pequenos negócios

Fonte: Sebrae Tocantins a partir de dados do Simples Nacional e Portal do Empreendedor, Novembro de 2015.

O número de novos pequenos negócios no Tocantins tem aumentado a cada ano e contribuído para alavancar não só a economia do Estado, mas também promover o desenvolvimento nos municípios. No gráfico verifica-se a evolução crescente dos Microempreendedores Individuais no Tocantins onde esta categoria ultrapassou de forma bastante expressiva o número de Micro e Pequenas Empresas. A formalização é constante no Estado, fator este que contribui enormemente com o fortalecimento da economia. Temos um total de 71.908 pequenos negócios. Destes 39% são ME e EPP e 61% são MEI's.

Tanto no cenário nacional quanto no estadual há um indiscutível crescimento dos pequenos negócios e em especial dos Microempreendedores Individuais. E pensando neste cenário, o Sebrae TO neste ano de 2015 além das ações desenvolvidas nas regionais, trabalhou com foco no Empreendedorismo, através da atuação nos 139 municípios do Estado com o objetivo de fomentar cada vez mais os pequenos negócios, através do conhecimento em todo o Tocantins.

Em 2015 o Sebrae Tocantins executou por meio de 16 projetos de atendimentos territoriais, norteado pelo planejamento e o direcionamento estratégico, diversas ações de capacitações, consultorias, promoção e acesso a eventos, feiras e missões, voltadas para o desenvolvimento da gestão empresarial, para o acesso a mercado, a inovação e tecnologia.

Os projetos são estrategicamente executados nas unidades operacionais, distribuídos nos quatros núcleos regionais, e em sua concepção preveem ações que promovem o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios tocantinenses.

O documento Estudos e Pesquisas dos Pequenos Negócios do Tocantins, 2013 aponta que o setor de comércio é o que possui a maior concentração dos pequenos negócios, sendo: 47,9% das empresas do Estado atuam no setor de comércio; 44,4% desenvolvem atividades no setor de serviços; 7,6% são do setor da indústria e 0,2% do agronegócio.

Em 2015, até o momento, 01 de Dezembro, o Sebrae já atendeu 25.257 pequenos negócios. Destes, 18.070 foram atendidas pelos projetos da Carteira de Atendimento Territorial, o que representa 71,5% dos atendimentos.

A Carteira atende todas as demandas espontâneas oriundas dos municípios, organizados nos quatros núcleos: Núcleo Regional Sul, Núcleo Regional Centro, Núcleo Regional Médio Norte e Núcleo Regional Norte. Considerando os diversos públicos, as ações são planejadas e organizadas conforme abaixo:

- Para quem deseja abrir um negócio: Começar Bem, orientação técnica presencial e a distância;
- Para o Microempreendedor Individual: Negócio a Negócio, Oficinas: SEI Planejar, SEI Vender, SEI Controlar meu Dinheiro, palestra sobre legalização, e outros;
- Para a Microempresa: Negócio a Negócio, Consultorias, Cursos de Gestão Empresarial, Empretec etc;
- Para a Pequena Empresa: Sebrae Mais, Encontros Empresariais, Empretec, Consultorias etc;

### **Gargalos, tendências e oportunidades:**

#### **Gargalos**

- A redução de recursos previstos para o Sebrae Mais e Na Medida, o que inviabilizou a realização de mais cursos para Pequenas Empresas;
- A atual conjuntura econômica, provocou a redução da participação dos empresários em capacitações, o que levou ao cancelamento de alguns cursos;
- Limitação no número de pessoas da equipe operacional desses projetos para atender esse grande número de microempreendedores individuais e de microempresas que estão sendo registradas a cada ano;
- Sensibilizar o microempreendedor individual para que realize de fato a Declaração Anual;
- Sensibilizar o microempreendedor individual para regularize o pagamento da DAS;
- Grande número de empresas a serem atendidas em Porto Nacional e demais municípios, atendimentos interno (unidade) externo.

#### **Oportunidades**

- Adotar de forma definitiva e implantar no Estado o Programa Seja Melhor para que possamos elevar o nível de competitividade no Sebrae Tocantins;
- Implantar o PROSEC no Estado;

- Gerenciar as demandas de consultorias que acontece de forma mais efetiva, onde os empresários estão em busca de soluções para os problemas de gestão dos seus negócios;
- Fazer avaliação sistemática das consultorias realizadas;
- Modificar a estrutura da unidade tendo para isso um profissional responsável pelo atendimento/orientação na unidade.
- Articular parcerias para que seja possível atender o aumento da demanda espontânea dos clientes;
- Desenvolver ações casadas com vários projetos e programas;
- Sensibilizar o microempreendedor individual para que realize de fato a Declaração Anual;
- Sensibilizar o microempreendedor individual para regularize o pagamento da DAS
- Atender as demandas geradas pelas Salas do Empreendedor;

### Carteira de Projetos de Atendimento Territorial

| Carteira de Atendimento Territorial   |                     |                  |              |
|---|---------------------|------------------|--------------|
| Projetos (*)  | Valores em R\$ (**) |                  |              |
|   | Previsto            | Realizado        | % Variação   |
| 1.Feira do Empreendedor –SEBRAE TO  | 368.000             | 368.000          | 100,00%      |
| 2.Atendimento Territorial Palmas e Região   | 1.619.056           | 1.588.543        | 98,12%       |
| 3. Atendimento aos Pequenos Negócios de Porto Nacional e Região                       | 148.905             | 113.855          | 76,46%       |
| 4.Atendimento aos pequenos negócios do Vale do Araguaia                               | 233.097             | 207.125          | 88,86%       |
| 5. Atendimento Territorial – Paraíso do Tocantins                                     | 223.162             | 218.541          | 97,93%       |
| 6. Atendimento aos Pequenos Negócios de Taquaralto e Região                           | 280.669             | 220.787          | 78,66%       |
| 7. Atendimento Territorial Sudeste  | 795.532             | 751.894          | 94,51%       |
| 8. Atendimento Territorial Sul  | 434.220             | 365.542          | 84,18%       |
| 9.TO - Atendimento a Micro Empresas e Empresas de Pequeno Porte de Guaraí e Região    | 697.017             | 574.881          | 82,48%       |
| 10. TO - Atendimento a Micro Empresas e Empresas de Pequeno Porte de Colinas e Região | 265.502             | 202.762          | 76,37%       |
| 11. Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguaína                                    | 1.121.344           | 1.038.154        | 92,58%       |
| 12.Atendimento Territorial de Araguatins  | 377.889             | 354.364          | 93,77%       |
| 13.TO - Desenvolvimento Econômico no Território Araguaia Tocantins                    | 519.640             | 498.011          | 95,84%       |
| 14 . Qualidade da Gestão  | 2.418.471           | 2.111.293        | 87,3%        |
| 15.Central de Relacionamento 0800 - SEBRAE/TO   | 127.973             | 49.196           | 38,44%       |
| 16.TO - Projeto Nacional Sebrae Digital TO  | 0                   | 0                | -            |
| <b>Total</b>  | <b>9.630.477</b>    | <b>8.662.948</b> | <b>90,8%</b> |

Tabela 52 - Carteira de Projetos de Atendimento Territorial

### **Projeto Feira do Empreendedor SEBRAE-TO**

2015 foi um ano especial. O Sebrae/TO ficou entre as melhores Feiras do Empreendedor realizadas em 2014, com pontuação prata, recebendo o prêmio de reconhecimento durante a Cerimônia de Premiação do Concurso Melhor Feira do Empreendedor, realizada em abril durante Oficina Estratégica de Planejamento dos diretores dos SEBRAE-UFs.

Como prêmio, o Sebrae-TO recebeu R\$ 350.000,00 para iniciar as ações de planejamento para a Feira do Empreendedor de 2016 e uma vaga para Missão Técnica de Capacitação dos Gestores ao IMEX - (The Worldwide Exhibition for Incentive Travel, Meetings and Events), uma feira de gestão de feiras, em Frankfurt-Alemanha.

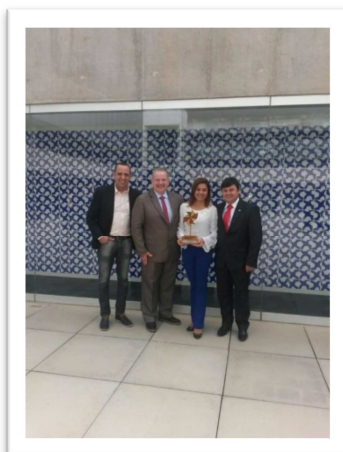


Figura 84 - Prêmio do Concurso Melhor Feira



Figura 85 - Missão internacional a Feira IMEX

Os objetivos da missão internacional foram:

- Gerar conhecimento sobre a organização de eventos;
- Participar de workshops a fim de prospectar melhores práticas para a organização de feiras e eventos;
- Conhecer e compartilhar experiências sobre a atuação das instituições no âmbito dos pequenos negócios.

### **Visitas de benchmarking**

Com o objetivo de aprimorar cada vez mais o planejamento e as ações realizadas durante a Feira do Empreendedor.





Figura 86 - Feira do Empreendedor do DF



Figura 87 - Feira do Empreendedor do Mato Grosso



Figura 88 - Feira do Empreendedor do RJ



Figura 89 - Feira do Empreendedor do MA

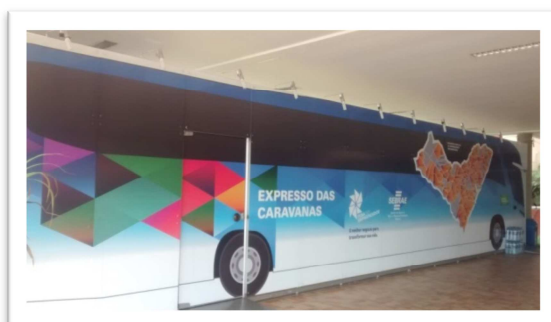
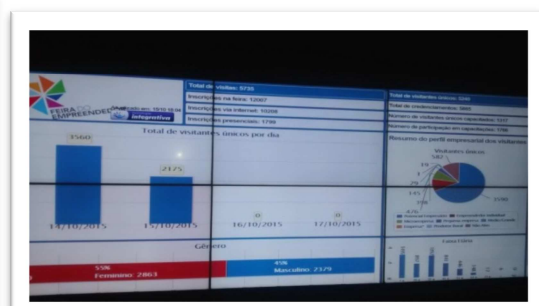


Figura 90 - Feira do Empreendedor de Alagoas



## Elaboração do book de patrocínio para captação de recursos

Foi elaborado documento com as principais informações da Feira do Empreendedor, contemplando as informações da última edição e as metas para próxima edição, para visitas aos parceiros e empresas visando patrocínios em apoio ao evento.



Figura 91 - Book de patrocínio para captação de recursos

## Oficinas de Planejamento da FE 2016

### 1ª Oficina - Análise do ciclo 2014

Definição de plano de ação por requisito do regulamento; Estratégia de atuação FE 2016; Missão; Visão; Valores; Objetivos estratégicos; Matriz s.w.o.t; Estratégias para alcance dos objetivos.

### 2ª Oficina - Construção do plano de ação



Figura 92 - Oficinas de planejamento da Feira do Empreendedor de 2016

## Apoio a feiras e campanhas:

- FENEPALMAS
- Feira da Beleza
- Apoio a campanhas de Natal



Figura 93 - cursos aos colaboradores do grupo Auto Bicletão.

## Projeto Atendimento ao MEI, ME e EPP de Colinas do Tocantins e Região

O projeto atende 13 municípios através de ações de atendimento ao cliente, de políticas públicas e de demandas advindas dos agentes de orientações. Para alcançar a efetividade das ações, o esforço em

fechar proposta para realização de diversas com empresas estratégicas foram fundamentais. A proposta firmada no início do ano com o Grupo Auto Bicletão, que contemplou a realização de 380 horas de consultoria em Marketing Estratégico e 82 horas em Gestão de Pessoas. Foram realizados cursos fechados para os colaboradores na temática

D'Olho na Qualidade, Oficina de Vitrinismo e Oficinas de Atendimento ao Cliente. As realizações destas demandas foram de grande relevância para o projeto, o que proporcionou uma geração de receita de cerca de 54% do previsto no projeto.

Foram realizadas ainda consultorias pontuais para microempresas de Colinas do Tocantins nos temas de Planejamento Empresarial, Gestão de Pessoas e Gestão Financeira. Sendo que ainda serão iniciadas, em dezembro/2015, consultorias na área de Planejamento Estratégico e Gestão financeira para duas empresas já consolidadas no mercado. Além disso, foram realizadas as inscrições de 30 empresas no Prêmio MPE e 10 Empreendedoras inscritas ao prêmio Mulher de Negócios.



Figura 94 - Atendimentos em Colinas

No período de 13 a 18 de Abril houve Semana do MEI, atendendo aos microempreendedores individuais dos municípios atendidos pelo Projeto de Atendimento de Colinas com palestras e oficinas, sendo que em Colinas do Tocantins, também foi realizado um Workshop com a presença de varias instituições parceiras, entre elas estão a Prefeitura, INSS, Coletoria Estadual, e instituições financeiras.

O programa Negócio a Negócio realizou atendimento para 80 empreendimentos em 07 municípios da regional, destes, 40 foram MEI, 28 ME e 12 Potenciais Empresários, com orientações e indicações de soluções que foram atendidas de acordo ao cronograma de eventos do SEBRAE na região. Além disso, a todos eles foi entregue um caderno de ferramentas para melhor gestão dos negócios. Foram realizadas 03 visitas em cada empreendimento, totalizando 240 atendimentos.



Figura 95 - Movimento compre do pequeno negócio

O Movimento Compre do Pequeno Negócio, com o objetivo de fomentar e estimular a sociedade consumidora sobre a importância dos pequenos negócios promoveu uma grande movimentação de ações realizadas simultaneamente em todos os municípios, com seminários, palestras, oficinas, visitas às empresas, adesivações dos pequenos negócios com a logo do movimento, inserção no portal Compre do Pequeno, entre outras ações de disseminação.

Com o objetivo de promover o fortalecimento da classe empresarial estimulando o empreendedorismo, visando sustentabilidade, competitividade, lucratividade e melhoria nas atividades gerenciais, o Sebrae em Colinas do Tocantins e a Associação Comercial, Industrial e Prestacional de Colinas do Tocantins celebraram proposta de serviço para desenvolver atividades de capacitação empresarial e disseminação de conhecimento às empresas que aderiram a campanha do Natal Premiado 2015. Houve então, a realização de três cursos da metodologia Na Medida com consultoria acoplada e um de Compras Governamentais.

### Indicadores e parâmetros utilizados: Previsto X Realizado e Variação

#### Orçamento

| Projeto   | Valores em R\$    |               |               |
|---|-------------------|---------------|---------------|
|   | Previsto Ajustado | Realizado     | (%) Executado |
| Atendimento a ME e EPP de Colinas do Tocantins e Região | R\$265.502,00     | R\$202.765,00 | 76,4%         |

Dados retirados do SME em 01/02/16.

#### Receitas

| Projeto   |     | Valores em R\$ |           |            |
|---|-----|----------------|-----------|------------|
|   |     | Previsto       | Realizado | % Variação |
| Atendimento a ME e EPP de Colinas do Tocantins e Região | CSN | 116.329        | 110.551   | 95,0%      |
|   | EB  | 100.280        | 58.450    | 58,3%      |

Dados retirados do SME em 01/02/16.

#### Métricas

| Projeto   | Metas de Atendimento | Previsto Ajustado | Realizado | % Variação |
|---|----------------------|-------------------|-----------|------------|
| Atendimento a ME e EPP de Colinas do Tocantins e Região | Nº Cursos            | 09                | 09        | 100%       |
|   | Nº de Orientações    | 160               | 701       | 438,1%     |
|   | Nº Horas Consultoria | 1451              | 1.541     | 106%       |
|   | Nº Palestras         | 14                | 23        | 164,0%     |
|   | Nº Oficinas          | 14                | 14        | 100%       |
|   | Nº Informação        | 200               | 642       | 321,0%     |
|   | Nº Seminários        | 04                | 03        | 75%        |

Tabela 53 - Indicadores e parâmetros utilizados: Previsto X Realizado e Variação

### Projeto: Atendimento a ME e EPP de Guaraí e Região

O projeto tem uma abrangência regional, contempla 14 municípios, foram realizadas diversas ações, com destaque para os seminários, que se mostrou um grande alavancador de público e receita, trazendo temas de relevância para os pequenos negócios e um curto espaço de tempo com valor acessível. Destaque também para a realização da Semana do Microempreendedor Individual, onde houve eventos em todos os municípios atendidos pelo projeto, levando palestra e oficinas para os Microempreendedores.



Figura 96 - Seminário de Inovação e Movimento compe do pequeno negócio



E para o Movimento Compre do Pequeno Negócio com uma ampla programação de eventos, visitas, mobilização de empresas e registros de adesões. Foram realizadas 09 capacitações, com destaque para a Gestão Estratégica de Vendas na Medida com excelente aceitação dos clientes, e o curso Crédito e Cobrança realizado devido a grande queixa dos empresários com a inadimplência alta. Como resultado, as empresas que receberam consultoria implantaram uma política de concessão de crédito além da adesão de máquina de cartão por duas empresas que não utilizavam. Além de outros temas que foram abordados para promover o desenvolvimento empresarial, Atendimento ao Cliente; Gestão Financeira na Medida; Gestão Estratégica de Vendas; Compras Governamentais - Fornecedores, Compras Governamentais - Compradores etc. Também foram realizadas palestras, oficinas.

Em relação a políticas públicas foram realizadas cursos específicos para formação de Agentes de Desenvolvimento, como ponto de parceria na implantação das Salas do Empreendedor. Os resultados de mais de 1976 horas de consultorias empresariais, foram focadas na realização do Sebraetec, e nas atreladas às capacitações do Na Mediada, Negócio a Negócio Prêmios na modalidade à distância.

### Indicadores e parâmetros utilizados: Previsto X Realizado e Variação

#### Orçamento

| Projeto                                   | Valores em R\$    |               |               |
|---|-------------------|---------------|---------------|
|   | Previsto Ajustado | Realizado     | (%) Executado |
| Atendimento a ME e EPP de Guaraí e Região | R\$697.017,00     | R\$574.881,00 | 82,50%        |

#### Receitas

| Projeto                                   |     | Valores em R\$ |           |            |
|---|-----|----------------|-----------|------------|
|   |     | Previsto       | Realizado | % Variação |
| Atendimento a ME e EPP de Guaraí e Região | CSN | 552.882        | 521.847   | 94,4%      |
|   | EB  | 102.552        | 16.537    | 16,1%      |

#### Métricas

| Projeto                                   | Metas de Atendimento | Previsto Ajustado | Realizado* | % Variação |
|---|----------------------|-------------------|------------|------------|
| Atendimento a ME e EPP de Guaraí e Região | Nº Cursos            | 09                | 09         | 100%       |
|   | Nº de Orientações    | 170               | 531        | 312,4%     |
|   | Nº Horas Consultoria | 1796              | 1798       | 100,1%     |
|   | Nº Palestras         | 36                | 36         | 100%       |
|   | Nº Oficinas          | 29                | 28         | 96,0%      |
|   | Nº Seminários        | 02                | 03         | 150%       |

Tabela 54 - Indicadores e parâmetros utilizados: Previsto X Realizado e Variação

#### Projeto Atendimento aos Pequenos Negócios de Porto Nacional e Região

O projeto atendeu empresas dos municípios de Porto Nacional, Santa Rosa, Silvanópolis, Ipueiras, Oliveira de Fátima, Fátima, Santa Rita, Monte do Carmo, Brejinho de Nazaré bem como Ponte Alta do Tocantins, Pindorama, Mateiros, São Félix e Lizarda. Os 05 últimos não foram incluso no PPA, porém, foram atendidos com ações que contribuíram para o alcance dos índices e as metas previstas. Nas avaliações das capacitações, consultorias e orientações os depoimentos e relatos dos empresários revelaram que tiveram melhorias em empreendimentos após receber algum produto/serviço do SEBRAE.



Figura 97 - Atendimento aos pequenos negócios de Porto Nacional e região

Com as ações de políticas públicas todos os municípios atendidos pelo projeto tiveram a (Lei Geral) implementada, nomeando um Agente de Desenvolvimento e Sala do Empreendedor para atender e orientar os empresários do município sendo o grande diferencial de fomento aos pequenos negócios.

O destaque para as consultorias tecnológicas em boas práticas de manipulação de alimentos pode ter como resultado transformador o aumento das vendas nas três empresas que tiveram seu código de barra nos produtos, conseguindo assim atingir maior mercado atendendo as normas da vigilância. Consultoria em Identidade Visual trouxe novas perspectivas aos empresários, pois verificaram que o ambiente diferenciado também agrega valor e atrai mais clientes.

O atendimento a um maior número de clientes do que o estimado foi evidenciado pelo acesso espontâneo de clientes as ações do SEBRAE, principalmente a procura dos Microempreendedores Individuais por Orientações, novos investidores sendo atraído pela pujança que Porto Nacional que se destaca no cenário econômico atual, conseqüentemente o aumento e chegada de novos negócios.

Com o objetivo de apresentar as ações da regional para fortalecer as parcerias, foi realizado o Encontro Empresarial, que teve como resultados a adesão dos empresários nos Prêmios: MPE e PSMN. Também foi realizado com sucesso o I Encontro para Mulheres Empresárias de Porto Nacional.

Realização do Seminário de Inovação em Porto Nacional com palestrante Renato Santos leva ao auditório do Instituto ITPAC mais de 250 empresários. Grande ação do Movimento 05 de outubro – Compre dos Pequenos Negócios levou para toda a regional até o Jalapão sendo os pequenos negócios beneficiados com orientações fomentando a comunidade empresarial e toda sociedade a valorizar e comprar dos pequenos negócios, realizados mais de 1000 atendimentos.

Foram realizados seis cursos, superando a meta prevista. Foram realizadas 17 (dezessete) oficinas na regional atendendo assim em média 310 pessoas nos municípios da regional nas cidades de: Porto Nacional, Monte do Carmo, Brejinho de Nazaré, Santa Rita, Fátima, Silvanópolis, Santa Rosa e Pindorama.

## Indicadores e parâmetros utilizados: Previsto X Realizado e Variação

### Orçamento

| Projeto  | Valores em R\$    |           |              |
|--|-------------------|-----------|--------------|
|  | Previsto Ajustado | Realizado | (%)Executado |
| Atendimento aos Pequenos Negócios de Porto Nacional e Região | 148.905           | 113.855   | 76,5%        |

Valores retirados do SME em 01/02/2016

### Receitas

| Projeto  |     | Valores em R\$ |           |            |
|--|-----|----------------|-----------|------------|
|  |     | Previsto       | Realizado | % Variação |
| Atendimento aos Pequenos Negócios de Porto Nacional e Região | CSN | 36.368,00      | 27.986,00 | 77,0%      |
|  | EB  | 52.792,00      | 27.200,00 | 51,5%      |

Valores retirados do SME em 01/02/2016

### Métricas

| Projeto  | Metas de Atendimento | Previsto Ajustado | Realizado* | % Variação |
|--|----------------------|-------------------|------------|------------|
| Atendimento aos Pequenos Negócios de Porto Nacional e Região | Cursos               | 05                | 09         | 180%       |
|  | Orientação Técnica   | 105               | 941        | 896,2%     |
|  | Horas Consultoria    | 360               | 501        | 139,2%     |
|  | Nº de Palestras      | 36                | 42         | 116,7%     |
|  | Nº de Seminários     | 0                 | 1          | 0,0%       |
|  | Nº de oficinas       | 17                | 17         | 100%       |
|  | Nº Informações       | 300               | 370        | 123,3%     |

Tabela 55 - Indicadores e parâmetros utilizados: Previsto X Realizado e Variação

Fonte: Valores retirados do SME em 01/02/2016

### Projeto Atendimento aos Pequenos Negócios do Vale do Araguaia

O Projeto Negócios do Vale do Araguaia contribuiu significativamente com a promoção institucional do Sebrae junto aos empresários e aos gestores públicos dos municípios da região, levando o conhecimento e a prática na gestão empresarial. Com uma atuação efetiva em 2015, o projeto conseguiu evidenciar a marca Sebrae como referência para a solução de problemas e a apresentação de melhorias na gestão dos pequenos negócios.



Figura 98 - Atendimento aos pequenos negócios do Vale do Araguaia



Encontro Regional de Agentes de Desenvolvimento

Por meio das ações realizadas no projeto o Sebrae esteve presente nos 16 municípios, com ações de Políticas Públicas para a regulamentação e implementação da Lei Geral, de ações do Programa Jovens Empreendedores Primeiros Passos e do Programa Negócio a Negócio.



As ações de Políticas Públicas são transversais e desencadearam uma série de outras ações que contribuíram para a melhoria do ambiente de atuação do Sebrae. Os 16 municípios atendidos estão com a Lei Geral regulamentada e implementada. Para o alcance dos resultados foram fundamentais a participação dos consultores de Políticas Públicas e dos Agentes de Desenvolvimento, que mobilizaram empresários e os órgãos municipais.

O Programa Negócio a Negócio permitiu o alcance dos pequenos negócios do Vale do Araguaia. Os Agentes de Orientação Empresarial realizaram visitas nas empresas e isto nos respaldou enquanto instituição para a o desenvolvimento de futuras ações.

O Projeto Empreender atuou com ações voltados principalmente para os Microempreendedores Individuais, que tem um universo de mais de 4 mil MEI's, em sua maioria no município de Paraíso.

O projeto atua em parceria com o projeto de Atendimento Setorial Agronegócio Vale do Araguaia e Pecuária de Leite na Região Central, identificando demandas e direcionando o atendimento a produtores rurais da região levando as soluções adequadas às diferentes realidades existentes e apropriadas a promoção do desenvolvimento local, promovendo conhecimento e despertando-os para a adoção de melhores práticas de gestão.

Atuação durante todas as ações do movimento Compre do Pequeno Negócio, levando aos municípios contemplados no projeto seminários, palestras e oficinas, e uma presença forte nas empresas para sensibilização e mobilização para adesão a campanha.

## Indicadores e parâmetros utilizados: Previsto X Realizado e Variação

### Orçamento

| Projeto   | Valores em R\$    |           |               |
|---|-------------------|-----------|---------------|
|   | Previsto Ajustado | Realizado | (%) Executado |
| Atendimento aos Pequenos Negócios do Vale do Araguaia | 233.097           | 207.125   | 88,9%         |

Valores retirados do SME em 01/02/2015

### Receitas

| Projeto   |     | Valores em R\$ |           |            |
|---|-----|----------------|-----------|------------|
|   |     | Previsto       | Realizado | % Variação |
| Atendimento aos Pequenos Negócios do Vale do Araguaia | CSN | 82.871,00      | 81.762,00 | 98,07%     |
|   | EB  | 73.378,00      | 2.743,00  | 37,8%      |

Valores retirados do SME em 01/02/2015

### Métricas

| Projeto   | Metas de Atendimento | Previsto Ajustado | Realizado* | % Variação |
|---|----------------------|-------------------|------------|------------|
| Atendimento aos Pequenos Negócios do Vale do Araguaia | Cursos               | 7                 | 8          | 114,3%     |
|   | Orientação Técnica   | 10                | 154        | 1.540,0%   |
|   | Horas Consultoria    | 470               | 811        | 172,6%     |
|   | Nº de Oficinas       | 15                | 30         | 200,0%     |
|   | Nº de Seminários     | 0                 | 03         | 0,0%       |
|   | Nº de Palestras      | 40                | 40         | 100%       |

Tabela 56 - Indicadores e parâmetros utilizados: Previsto X Realizado e Variação

Fonte: Valores retirados do SME em 01/02/2016

### Projeto Atendimento Territorial Paraíso do Tocantins

O projeto atendeu os pequenos negócios da cidade de Paraíso com ações planejadas através de cursos, palestras, oficinas, seminários, orientações técnicas e consultorias voltadas para as

necessidades dos empresários do território. Todas as ações foram realizadas com apoio de parceiros e focadas em gerar resultados para os clientes. Através das avaliações aplicadas em cada evento realizado conseguimos observar que a satisfação dos participantes foi bem elevada.

O conhecimento para os empresários melhorarem a gestão e administração de suas empresas, aprender novas ferramentas para fazer diferente e melhor, evitando assim diversos problemas no dia a dia foram promovidos pelo projeto.

Foram realizadas palestras e oficinas com a finalidade de capacitar os empresários em temas diversos, principalmente os empreendedores individuais através das oficinas SEI que é uma ferramenta de gestão com excelentes conteúdos. As palestras contemplaram temas sobre o passo a passo para formalização; atendimento ao cliente, vendas, motivação, empreendedorismo, inovação, segurança alimentar.



Figura 99 - Atendimento Territorial Paraíso do Tocantins

Foram realizadas um total de 40 palestras e 18 oficinas, estas ações capacitaram empresários e colaboradores. Além de Seminário de Inovação promovido com intuito de introduzir o conceito de inovação no dia a dia das empresas de Paraíso.

Os empresários puderam aprender a organizar melhor as atividades empresariais do dia a dia, melhorar a gestão de suas empresas, trocar ideias com outros empresários, aumentar sua rede de contatos e aplicar as novas ferramentas aprendidas durante os cursos realizados. Foram realizados oito cursos nos temas: Gestão de pessoas – Na Medida; Gestão financeira – Na medida; Gestão Estratégica de Vendas – Na Medida; Gestão Estratégia de pessoas – SEBRAE MAIS; Dale Carnegie- Liderança; Maquiagem profissional e Como fazer amigos e influenciar pessoas. Através das 856 horas de consultoria realizadas, os empresários conseguiram sanar as dificuldades apresentadas inicialmente e receberam conhecimento para melhorar a gestão de suas empresas. As orientações foram de grande importância e auxiliaram nas atividades diárias da empresa bem como na forma de pensar e agir dos empresários, trazendo resultados nas áreas de aplicação da consultoria. Foram realizados mais de 800 orientações técnicas e cerca de 120 informações a clientes pelo projeto, as mesmas receberam conhecimento sobre gestão e administração de empresas, abertura do novo negócio, capacitações e consultorias Sebrae.

O projeto também promoveu a participação dos profissionais do setor da beleza na Feira de Beleza em Palmas, onde os mesmos puderam obter conhecimento sobre novas técnicas e tendências de beleza e ainda contatos com novos produtos e fornecedores.

## Indicadores e parâmetros utilizados: Previsto X Realizado e Variação

### Orçamento

| Projeto                                      | Valores em R\$    |           |               |
|--|-------------------|-----------|---------------|
|  | Previsto Ajustado | Realizado | (%) Executado |
| Atendimento Territorial Paraíso do Tocantins | 223.162           | 218.541   | 97,9%         |

Valores retirados do SME em 01/02/2015

### Receitas

| Projeto                                      |     | Valores em R\$ |           |            |
|--|-----|----------------|-----------|------------|
|  |     | Previsto       | Realizado | % Variação |
| Atendimento Territorial Paraíso do Tocantins | CSN | 83.776,00      | 79.588    | 95,0%      |
|  | EB  | 82.059,00      | 82.578    | 100,6%     |

Valores retirados do SME em 01/02/2015

### Métricas

| Projeto                                      | Metas de Atendimento | Previsto Ajustado | Realizado* | % Variação |
|--|----------------------|-------------------|------------|------------|
| Atendimento Territorial Paraíso do Tocantins | Cursos               | 08                | 09         | 112,5%     |
|  | Orientação Técnica   | 590               | 886        | 150,20%    |
|  | Horas Consultoria    | 822               | 1.055      | 128,4%     |
|  | Nº de Palestras      | 38                | 47         | 123,7%     |
|  | Nº de Seminários     | 0                 | 0          | 0,0%       |
|  | Nº de Oficinas       | 18                | 18         | 100%       |
|  | Missões e caravanas  | 01                | 01         | 100%       |
| Nº Informações                               | 100                  | 341               | 341,0%     |            |

Tabela 57 - Indicadores e parâmetros utilizados: Previsto X Realizado e Variação

Fonte: Valores retirados do SME em 01/02/2016

### Projeto Atendimento Territorial Palmas

O projeto executou todas as ações propostas, realizando de uma forma satisfatória todos os cursos, consultorias, orientações, palestras/seminários previstos, trazendo aos nossos clientes conhecimento e aplicabilidade das soluções do SEBRAE.



Figura 100 - Atendimento Territorial Palmas

Nas consultorias do Negócio a Negócio, cada empresa recebeu três visitas de acordo com a metodologia do Programa, onde além de algumas orientações pontuais de gestão foram ofertados os produtos SEBRAE tais como Oficinas SEI e Cursos Na Medida. Podemos citar como resultados, empresários capacitados com os conteúdos de abordagem gerencial e ressaltar que paralelamente as capacitações foram realizadas consultorias para implantação de controles gerenciais nas áreas de planejamento, finanças, pessoas, logística, marketing e inovação.

Destacamos ainda, os resultados das ações de consultorias com implantação de controles gerenciais e principalmente a execução de Plano de Marketing e Gestão Financeira (fluxo de caixa, contas a pagar e receber). Empresa que não executava o fluxo de caixa passa a ter este processo. Temos como exemplo as empresas Drogaria União e Jony Leal Cabeleireiro que passou a explorar o Marketing para aumentar sua clientela e faturamento.

O atendimento tem como resultado principalmente a indicação de produtos e serviços do Sebrae, tais como: cursos, palestras, oficinas e seminários, consultorias sendo gerencial ou em inovação. É o atendimento ao MEI que gera maior número de atendimentos, voltados para: abertura, baixa, impressão de boletos e a busca de soluções Sebrae.

Outro destaque é a quantidade de empresários orientados em atendimentos realizados nas suas empresas através do Programa Negócio a Negócio. Neste âmbito, temos os casos de sucesso de todos os agentes, com indicações de soluções do SEBRAE sendo implantadas e gerando demandas para outras áreas da regional. Tivemos ações realizadas em conjunto com os agentes de desenvolvimento local que apoiou as visitas, por conhecer cada realidade dos municípios do interior.

Foram contratados 17 agentes de orientação empresarial, com o monitoramento de dois tutores responsáveis pela homologação dos diagnósticos. Mensalmente foram realizadas duas reuniões para alinhamento das metas e prazos, tanto com os agentes e tutores quanto com a gestora e os tutores. As visitas de monitoramento aconteceram com a evidência do revil assinado pelo agente e a gestora, após o feedback da visita.

### Indicadores e parâmetros utilizados: Previsto X Realizado e Variação

#### Orçamento

| Projeto                                 | Valores em R\$    |           |               |
|---|-------------------|-----------|---------------|
|   | Previsto Ajustado | Realizado | (%) Executado |
| Atendimento Territorial Palmas e Região | 1.619.056         | 1.588.543 | 98,1%         |

Valores retirados do SME em 01/02/2015

#### Receitas

| Projeto                                 |     | Valores em R\$ |           |            |
|---|-----|----------------|-----------|------------|
|   |     | Previsto       | Realizado | % Variação |
| Atendimento Territorial Palmas e Região | CSN | 986.383        | 983.455   | 97,8%      |
|   | EB  | 202.978,00     | 222.098   | 109,4%     |

Valores retirados do SME em 01/02/2015

#### Métricas

| Projeto                                 | Metas de Atendimento | Previsto Ajustado | Realizado* | % Variação |
|---|----------------------|-------------------|------------|------------|
| Atendimento Territorial Palmas e Região | Cursos               | 22                | 22         | 100,0%     |
|   | Orientação Técnica   | 7.130             | 7.116      | 99,8%      |
|   | Horas Consultoria    | 3.565             | 4.379      | 122,8%     |
|   | Nº de Palestras      | 65                | 81         | 124,6%     |
|   | Nº de Oficinas       | 45                | 49         | 108,9%     |
|   | Nº de Seminários     | 11                | 09         | 81,8%      |
|   | Nº Informações       | 2.900             | 3.069      | 105,8%     |

Tabela 58 - Indicadores e parâmetros utilizados: Previsto X Realizado e Variação

Fonte: Valores retirados do SME em 01/02/2016

## Projeto Atendimento aos Pequenos Negócios de Taquaralto e Região

A Região Sul de Palmas tem hoje um comércio bastante expressivo, com uma população de aproximadamente 90 mil habitantes. Essa classe empresarial é composta de um grande número de migrantes de diversas partes do Brasil, bem como os que já estão aqui instalados abrindo novas empresas e/ou filiais, necessitando de diversos tipos de orientações, visando uma melhor preparação para se manter no mercado.



Figura 101 - Atendimento aos pequenos negócios de Taquaralto e Região

Os cursos realizados foram direcionados aos empresários e gestores dos pequenos negócios da região, fato demonstrado pela pesquisa de aplicabilidade, cujo percentual foi de 8,7%. Foi realizado o Seminário de Inovação, com palestrante “Renato Santos” no Movimento Compre do Pequeno. O seminário contou com um público de quase 200 empresários com uma abordagem mais ampla sobre inovação nos pequenos negócios. As palestras, oficinas e seminários realizados pelo projeto, proporcionaram aos participantes uma melhoria na gestão de seus negócios, principalmente o que diz respeito à parte legal dos Empreendedores Individuais puderam se formalizar e emitir alvará de funcionamento.

Quanto às consultorias, houve um aumento expressivo da demanda e várias empresas foram beneficiadas. Destaque para as consultorias Sebratec, para a Empresa Lojas Capricho, onde houve o desenvolvimento de toda identidade visual do negócio. Outra consultoria Sebraetec MeI a se destacar, foi para as Artesãs do Setor Lago Sul, onde conseguiram através da consultoria abrir novos mercados.

Um resultado expressivo a se considerar nos atendimentos e orientações realizados na unidade foi os Empreendedores Individuais formalizados esse ano, que foram mais de 500.

## Indicadores e parâmetros utilizados: Previsto X Realizado e Variação

### Orçamento

| Projeto   | Valores em R\$    |             |               |
|---|-------------------|-------------|---------------|
|   | Previsto Ajustado | Realizado   | Executado (%) |
| Atendimento aos Pequenos Negócios de Taquaralto e Região. | R\$ 280.669       | R\$ 220.787 | 78,7%         |

Valores retirados do SME em 01/02/2015

### Receitas

| Projeto  |     | Valores em R\$ |           |            |
|--|-----|----------------|-----------|------------|
|  |     | Previsto       | Realizado | % Variação |
| Atendimento aos Pequenos Negócios de Taquaralto e Região | CSN | 92.785,00      | 92.775,00 | 100%       |
|  | EB  | 105.313,00     | 48.981,00 | 46,5%      |

Valores retirados do SME em 01/02/2015

### Métricas

| Projeto | Metas de Atendimento | Previsto Ajustado | Realizado* | % Variação |
|---------|----------------------|-------------------|------------|------------|
|---------|----------------------|-------------------|------------|------------|

|   |                    |      |      |        |
|---|--------------------|------|------|--------|
| Atendimento aos Pequenos Negócios de Taquaralto e Região. | Cursos             | 17   | 19   | 111,8% |
|   | Orientação Técnica | 1450 | 1979 | 136,5% |
|   | Horas Consultoria  | 1214 | 1438 | 118,4% |
|   | Nº de Palestras    | 50   | 58   | 116,0% |
|   | Nº de Oficinas     | 40   | 43   | 107,5% |
|   | Nº de Seminários   | 02   | 02   | 100%   |
|   | Nº Informações     | 920  | 1784 | 193,9% |

Tabela 59 - Indicadores e parâmetros utilizados: Previsto X Realizado e Variação

Fonte: Valores retirados do SME em 01/02/2016

### Atendimento Territorial Sul

O projeto atende todas as demandas espontâneas provenientes dos municípios da região sul do Tocantins, ofertando cursos, palestras, oficinas e consultorias, com a finalidade de aumentar a competitividade, sustentabilidade e perenidade dos pequenos negócios atendidos, através da melhoria dos processos de gestão empresarial. Também tem a responsabilidade de disseminar informações junto ao público-alvo a fim de fomentar a geração de novos negócios e a sustentabilidade dos já existentes.



Figura 102 - Atendimento Territorial Sul

As consultorias e orientações do programa ALI atenderam 50 empresas com soluções de inovação, um trabalho realizado mensalmente nos empreendimentos atendidos. Também foi destaque as consultorias Sebraetec onde aumentou a procura por essa solução, totalizando 230 horas de consultoria, e quanto as consultorias gratuitas do SebraetecMei foram atendidas 200 horas para os MEIs de Gurupi e região Sul do Tocantins.

No decorrer do ano de 2015 foram realizados 15 cursos, sendo cinco da metodologia Na Medida e 10 cursos da metodologia Complementar, capacitando em média mais de 20 empresários, funcionários e potencial empresário. Destaque para a realização do Empretec com uma turma de 25 participantes.

O Atendimento ao cliente com ações de orientações técnicas, informações e palestras, atendeu 901 pessoa física nas 53 palestras realizadas, no total de atendimentos foram mais de 2.900 pessoas físicas que receberam informações e 2.410 pessoas jurídicas receberam Orientações Técnicas. Foram realizadas 42 inscrições de empresas no Prêmio Mulher de Negócio, classificando 01 empreendedora para etapa estadual.

Na semana do Microempreendedor Individual foram realizadas palestras, orientações, formalizações e oficinas SEI. Durante essa semana foram atendidos os seguintes municípios: Aliança do Tocantins; Alvorada; Araguaçu; Cariri do Tocantins; Crixas do Tocantins; Dure; Figueiropolis; Formosos do Araguaia; Gurupi; Jaú do Tocantins; Palmeirópolis; Peixe; Simolândia; São Salvador; Sucupira; Talismã.



## Indicadores e parâmetros utilizados: Previsto X Realizado e Variação

### Orçamento

| Projeto                     | Valores em R\$    |           |               |
|-----------------------------|-------------------|-----------|---------------|
|                             | Previsto Ajustado | Realizado | (%) Executado |
| Atendimento Territorial Sul | 434.220           | 434.220   | 84,2%         |

Valores retirados do SME em 01/02/2015

### Receitas

| Projeto                     |     | Valores em R\$ |            |            |
|-----------------------------|-----|----------------|------------|------------|
|                             |     | Previsto       | Realizado  | % Variação |
| Atendimento Territorial Sul | CSN | 204.922,00     | 188.548,00 | 92,0%      |
|                             | EB  | 99.000,00      | 70.280,00  | 71,0%      |

Valores retirados do SME em 01/02/2015

### Métricas

| Projeto                     | Metas de Atendimento | Previsto Ajustado | Realizado* | % Variação |
|-----------------------------|----------------------|-------------------|------------|------------|
| Atendimento Territorial Sul | Cursos               | 15                | 17         | 113,3%     |
|                             | Orientação Técnica   | 2360              | 2871       | 121,7%     |
|                             | Horas Consultoria    | 1500              | 1718       | 114,5%     |
|                             | Nº de Palestras      | 58                | 57         | 98,3%      |
|                             | Nº de Oficinas       | 30                | 33         | 110,0%     |
|                             | Nº de Seminários     | 01                | 03         | 300%       |
|                             | Nº de Informações    | 2900              | 3.505      | 120,9%     |

Tabela 60 - Indicadores e parâmetros utilizados: Previsto X Realizado e Variação

Fonte: Valores retirados do SME em 01/02/2016

### Projeto Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguaína

O Núcleo Regional Norte atende 39 municípios que pertencem aos territórios da Regional e através das unidades operacionais de Araguaína e Araguatins os clientes são atendidos por dois projetos de Atendimento Territorial: Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguaína e Atendimento Territorial de Araguatins.



Figura 103 - Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguaína

A cidade de Araguaína apresenta constante aumento do número de empresas e no período de dezembro de 2014 a outubro de 2015 teve um crescimento em números de MEI (Micro Empreendedores Individuais), de ME (Micro Empresas) e EPP (Empresa de Pequeno Porte). Em dezembro de 2014, Araguaína registrava número de 5.247 MEI's e em novembro 2015 contava com 5.918, um crescimento de 12,8% em relação ao ano anterior. As ME e EPP que em dezembro de 2014 representava 3.347, em novembro de 2015 registrou 3570 empresas, números que representam um acréscimo de 6,66% empresas em relação ao ano anterior. Com esta demanda crescente de MEI, ME e EPP, o Projeto Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguaína visando promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável



dos pequenos negócios realizou durante o ano de 2015 diversas ações com o propósito de fomentar o empreendedorismo e a competitividade das empresas.

O Projeto executou todas as ações propostas, com realização de cursos, consultorias, orientações, palestras e seminários previstos, No decorrer do ano de 2015. No cenário de crescimento das pequenas empresas em Araguaína o projeto tem contribuição importante com o crescimento no número de ME's e EPP's em relação a 2014 e com a preocupação no aumento da competitividade das empresas.

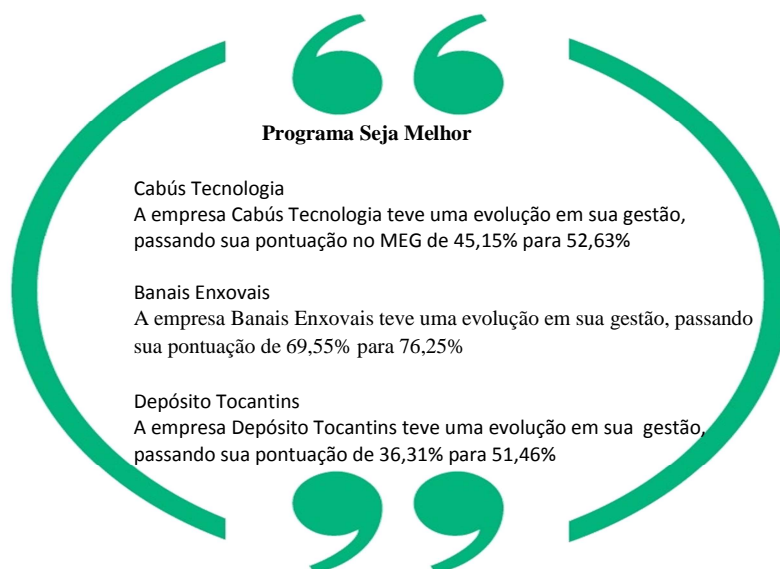


Figura 104 - Programa Seja Melhor

| Caso de Sucesso                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Área temática</b>           | Qualidade   |
| <b>Nome da empresa</b>         | Polpa de Fruta Puro Sabor   |
| <b>Nome do empresário</b>      | Dulci Trindade Barbosa  |
| <b>Contato do empresário</b>   | (63) 9234-3129  |
| <b>Setor</b>                   | Serviço   |
| <b>Segmento</b>                | Alimentação   |
| <b>Breve resumo do projeto</b> | SEBRAETEC MEI – Foi realizado Consultoria de adequação de estruturas físicas, equipamentos e móveis adequados para manipularem os alimentos, foi feita a adequação de Rótulos nas polpas das frutas produzidas, a partir da consultoria também foi criado um novo produto na empresa, extraído do resíduo da máquina, após fazer, na produção quando termina a fabricação da polpa, a empresária coloca água para retirar o restante de resíduo que fica da máquina sai um suco que não é mais aproveitado para a produção de polpa, pois contém mais porcentagem de água, antes a empresária utilizava para fazer suco em casa, dava para vizinhos, agora após consultoria ela já tem mais um novo Produto para ser vendido que a geleia de fruta, mais uma fonte de renda para a empresa. |

Tabela 61 - Caso de sucesso do atendimento aos pequenos negócios de Araguaína

## Indicadores e parâmetros utilizados: Previsto X Realizado e Variação

### Orçamento

| Projeto  | Valores em R\$ |           |                      |
|--|----------------|-----------|----------------------|
|  | Previsto       | Realizado | Executado no ano (%) |
| Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguaína | 1.121.344      | 1.038.154 | 92,6%                |

Valores retirados do SME em 01/02/2015

### Receitas

| Projeto  |                      | Valores em R\$ |            |            |
|--|----------------------|----------------|------------|------------|
|  |                      | Previsto       | Realizado  | % Variação |
| Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguaína | CSN                  | 639.837,00     | 633.472    | 99,0%      |
|  | EB                   | 154.890        | 134.614,00 | 86,9%      |
|  | Conv. Auxílio e Sub. | 101.354,00     | 90.992,00  | 89,8%      |

Valores retirados do SME em 01/02/2015

### Métricas

| Projeto  | Metas de Atendimento  | Previsto Ajustado | Realizado* | % Variação |
|--|-----------------------|-------------------|------------|------------|
| Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguaína | Nº Horas Consultorias | 2.617             | 3.058      | 116,9%     |
|  | Nº Cursos             | 17                | 17         | 100,0%     |
|  | Nº Missões            | 01                | 0          | 0          |
|  | Nº Informações        | 2.200             | 2.328      | 105,8%     |
|  | Nº de Orientações     | 3.910             | 4.676      | 119,6%     |
|  | Nº Oficinas           | 50                | 51         | 102%       |
|  | Nº Palestras          | 40                | 52         | 130,0%     |
|  | Nº Seminários         | 02                | 04         | 200,0%     |

Tabela 62 - Indicadores e parâmetros utilizados: Previsto X Realizado e Variação

Fonte: Valores retirados do SME em 01/02/2016

### Projeto Atendimento Territorial de Araguatins

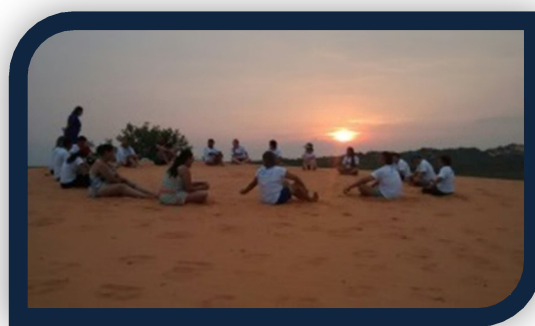


Figura 105 - Encontro Empresarial em Mateiros

Tem por objetivo fomentar o empreendedorismo e melhorar a economia dos pequenos negócios de Araguatins. Os resultados podem ser mensurados por meio do aumento significativo de empresas formalizadas, com também, pelos dados da pesquisa em que houve o aumento da satisfação e aplicabilidade dos produtos e serviços ofertados e pela forte contribuição para a fidelização de clientes para o SEBRAE TO.

Destaque especial para algumas ações diferenciadas que aconteceram no ano de 2015, no âmbito do projeto, como por exemplo, a realização dos Encontros Empresariais do Sebrae

Mais em Mateiros, cujo objetivo foi possibilitar o diálogo e discussões entre os empresários para solucionar problemas do grupo em comum. O Encontro consolidou os empresários como grupo fortalecendo o associativismo entre eles.

Podemos citar também como experiência positiva e diferenciada a reunião com 14 prefeitos dos municípios que serão impactados pela Usina em Marabá/PA e a realização de 19 Oficinas com os temas de Orientação para Mercado de Trabalho, Excelência no Atendimento e Técnicas de Vendas, em parceria com a Associação Amas. Além destas, foram realizadas pelo projeto diversas outras ações como: Curso Gestão Financeira Na Medida, Consultoria em Boas Práticas de Fabricação, Capacitação do JEPP em Araguatins e Augustinópolis, Consultoria em RH e Planejamento, Curso de Crédito e Cobrança, Consultorias do Sebrae Tec MEI,



Figura 106 - Movimento Compre do pequeno



Figura 107 - 1ª Feira de Tecnologia Comércio e Serviço de Augustinópolis

Semana do Micro Empreendedor Individual, Seminário Empretec de Araguatins, Curso de Qualidade no Atendimento, Oficina Sobre Associativismo, Seminário de Empreendedorismo em Augustinópolis e a Feira Tecnópolis em Augustinópolis. Destaque também para a Campanha do Movimento Compre do Pequeno que foi realizada em todos os municípios do Bico do Papagaio, ações de capacitação para os Pequenos Negócios e sensibilização dos consumidores sobre a importância do

consumo no mercado local.

## Indicadores e parâmetros utilizados: Previsto X Realizado e Variação

### Orçamento

| Projeto                               | Valores em R\$ |           |               |
|---------------------------------------|----------------|-----------|---------------|
|                                       | Previsto       | Realizado | (%) Executado |
| Atendimento Territorial de Araguatins | R\$ 377.889    | 354.364   | 93,8%         |

Valores retirados do SME em 01/02/2015

### Receitas

| Projeto                               |     | Valores em R\$ |           |            |
|---------------------------------------|-----|----------------|-----------|------------|
|                                       |     | Previsto       | Realizado | % Variação |
| Atendimento Territorial de Araguatins | CSN | 162.898        | 162.603   | 99,8%      |
|                                       | EB  | 65.000,00      | 63.612,00 | 97,78%     |

Valores retirados do SME em 01/02/2015

### Métricas

| Instrumento        | Previsto | Realizado | %      |
|--------------------|----------|-----------|--------|
| Curso              | 10       | 11        | 110,0% |
| Consultoria        | 1.000    | 1.248     | 124,8% |
| Informação         | 500      | 461       | 92,2%  |
| Orientação Técnica | 1.210    | 1.592     | 131,6% |
| Missão e Caravana  | 1        | 1         | 100%   |

|          |    |    |        |
|----------|----|----|--------|
| Feiras   | 4  | 2  | 50%    |
| Palestra | 10 | 12 | 120%   |
| Oficinas | 16 | 20 | 125,0% |

Tabela 63 - Indicadores e parâmetros utilizados: Previsto X Realizado e Variação

Fonte: Valores retirados do SME em 01/02/2016

### **Projeto Qualidade da Gestão nos Pequenos Negócios e Fomento ao Empreendedorismo**

O projeto Qualidade da Gestão nos Pequenos Negócios e Fomento ao Empreendedorismo prevê ações de amplitude estadual com a execução de soluções que abrange os clientes em todos os municípios, como:

**Prêmio Sebrae Mulher de Negócios:** Tem como objetivo identificar, selecionar e premiar os relatos de vida de mulheres empreendedoras de todo o país, as quais transformaram seus sonhos em realidade e cuja história de vida hoje é exemplo para outras que possuem o mesmo sonho. O ano de 2015 iniciou com a realização da cerimônia de premiação das vencedoras de 2014, abrindo o período de inscrição para o ciclo de 2015, que realizou 215 inscrições de mulheres empreendedoras tocantinenses, sendo a vencedora a empresária Francisca Alves dos Santos na categoria Pequenos Negócios, proprietária da Cristal Utilidades e Papelaria.

Para o alcance dos resultados, dessa edição foram realizadas capacitação de gestores nas regionais e oficinas de Empreendedorismo Feminino em duas unidades operacionais (Porto Nacional e Paraíso do Tocantins), com o objetivo de incorporar os conceitos de gestão nas empresas participantes e orientar as candidatas sobre o regulamento e o processo de inscrição.

**Prêmio MPE Brasil:** O “MPE Brasil - Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas” se constitui no reconhecimento estadual e nacional às micro e pequenas empresas que promovem o aumento na qualidade, produtividade e competitividade, pela disseminação de conceitos e práticas de gestão. Em março de 2015, foi realizada a solenidade de entrega do Prêmio do ciclo 2014.



Figura 108 - Entrega do Prêmio – ciclo 2015

No Ciclo de 2015, as inscrições alcançaram as empresas de todas as regionais, nas categorias: Comércio, Indústria, Agronegócio, Serviços, Serviços de TI, Serviços de Saúde e Serviços de Turismo, com os resultados alcançados de: 1034 diagnósticos empresariais realizados; dois vencedores estaduais, nas categorias indústrias e serviços.

Para a execução e o alcance dos resultados, foram realizadas ações para todas as etapas do ciclo estadual: orientações a candidatas sobre o questionário de autoavaliação do Prêmio, capacitação dos gestores das regionais, capacitação de avaliadores voluntários, análise da regularidade fiscal e estatutária, visitas às empresas classificadas, realização de banca de

juizes e cerimônia de entrega do Prêmio em dezembro de 2015. No Sebrae/TO duas vencedoras foram reconhecidas: uma na categoria Indústria e outra na categoria Serviços.

**Semana do Microempreendedor Individual:** A 7ª Semana do Microempreendedor Individual teve como objetivo oferecer aos Microempreendedores Individuais (MEIs) dos 139 municípios tocantinenses, capacitações, oficinas, orientações. Além de atendimento individual direcionado para o registro, baixa, declaração e orientações sobre gestão. Tendo como foco principal as Oficinas SEI, como uma oportunidade de sustentabilidade, desenvolvimento e crescimento dos seus negócios.

### Números de atendimentos

| UF | Cenário                    | Previsto | Realizado | %Execução |
|----|----------------------------|----------|-----------|-----------|
|    | Atendimento                | 1.842    | 7.283     | 395,38%   |
|    | Participantes nas Oficinas | 553      | 2.492     | 450,63%   |

\*Número de participantes em oficinas

### Números de realizações e participantes nos eventos

| Número Palestras | Número Eventos | Número Participantes |
|------------------|----------------|----------------------|
| Palestras        | 79             | 1.574                |
| Oficinas SEI     | 133            | 2.492                |
| Fóruns           | 04             | 230                  |

Tabela 64 - números de atendimentos, realizações e participantes nos eventos.

Em consonância com as diretrizes do Sebrae Nacional, o evento foi realizado no período de 13 a 18 de Abril, em todos os municípios do Estado e na Tenda do Empreendedor instalada na capital, onde foi montada duas salas para oficinas e palestras e um espaço para o atendimento ao cliente. A estratégia contemplou o envolvimento dos diversos atores que têm interface com o MEI, para que a capilaridade fosse estadual, tendo várias instituições parceiros.

**Programa Seja Melhor:** O objetivo do Programa Seja Melhor é promover o incremento da competitividade dos pequenos negócios do Estado do Tocantins (MEI, ME, EPP), de forma estruturada, possibilitando a continuidade desses negócios de forma sustentável e prover os empresários de conhecimentos e instrumentos de avaliação da gestão, alinhados ao Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, de modo a assegurar uma evolução constante dos seus negócios.

Em 2015, ano que se iniciou a aplicação do Seja Melhor observa-se que ao findar o ano, houve crescimento em todos os grupos de empresas trabalhados. Nota-se no desempenho das empresas que a melhoria não se deu por completo em todos os Critérios, e isso mostra a congruência necessária na aplicação de desenvolvimento do MEG, pois uma vez trabalhados todos os Critérios, em um mesmo ciclo, pode sinalizar uma sobrecarga de mudanças na gestão, o que tornam as implementações menos eficazes.

Nos Núcleos Regionais Centro e Norte, observamos um melhor desempenho dentro do Modelo de Excelência em Gestão, o que pode ser sinalizado pelo porte das empresas atendidas serem EPP. No Núcleo Sul, segundo o porte as empresas atendidas estão mais voltadas para MEI e Micro.

Quando analisamos o desempenho geral do estado, no universo de 31 empresas atendidas em 2015, vemos que a T0 é marcada pelo desempenho de 39,97% e a T1 finaliza em 58,58% o índice de competitividade, apontando um crescimento de 47% no desempenho. Esse crescimento é significativo e de grande relevância, tendo em vista o cenário econômico atual,

gargalos de mão de obra e necessidade de mudança de comportamento por parte dos empresários.

- 31 empresas atendidas;
- 47% de crescimento no desempenho apresentado nos diagnósticos T0 e T1.

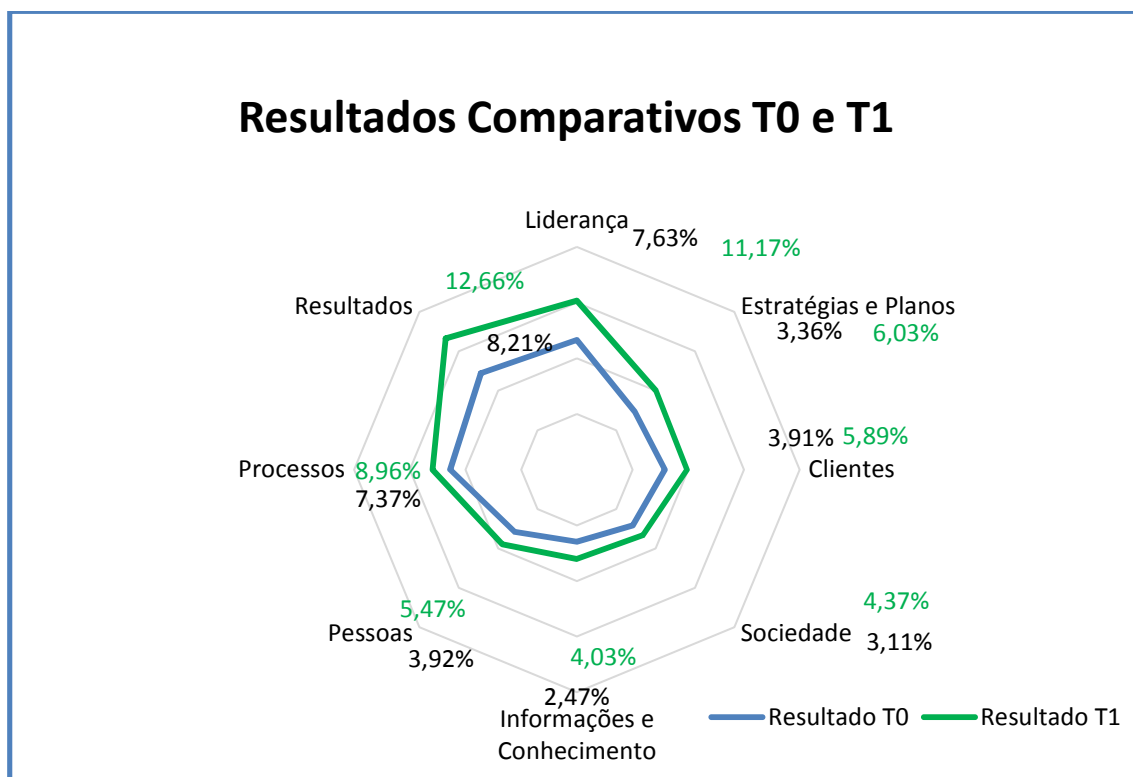


Gráfico 11 - Resultados comparativos T0 e T1

O Programa Seja Melhor, trouxe melhorias e mudanças comportamentais e de processos a cada empresa atendida. Ressalta-se que o Programa além de trabalhar o ciclo atual, fornece ao empresário a possibilidade de elaboração de um novo Plano de Melhoria da Gestão, para que seja dada a continuidade na busca pela excelência.

**Movimento Compre do Pequeno Negócio:** O Sebrae Tocantins aderiu ao Movimento Compre do Pequeno Negócio com o propósito de conscientizar a sociedade consumidora sobre a importância dos pequenos negócios e reforçar o conceito de que comprar dos pequenos é um ato de cidadania que ajuda a construir um país melhor, com ganhos para toda a comunidade. A estratégia adotada foi por meio da oferta de soluções aos empresários e comunidade geral dos 139 municípios tocantinenses, como: capacitações, oficinas, seminários, orientações, consultorias, palestras, feiras de



Figura 109 - Movimento compre do pequeno



produtor rural, dia D de Comprar do Pequeno Negócio, campanha em shopping, Festivais Gastronômicos, I Corrida Sebrae Compre do Pequeno, dentre outras. A estratégia contemplou o envolvimento dos diversos atores que tem interface com classe empresarial. Ao todo foram realizados: 20.434 atendimentos de agosto a outubro; 4.488 eventos e 5.033 empresas atendidas.

**EUSOMEI.com.br:** O eusomei foi uma iniciativa do Sebrae/TO com o intuito de auxiliar o microempreendedor individual cadastrados no Tocantins na divulgação dos seus negócios. Trata-se de um site e aplicativo onde os MEIs são cadastrados e localizados com base nas suas atividades, localização geográfica, cnpj etc. Além dele poder editar o seu cadastro e colocar outras informações adicionais relacionadas à sua atuação, tais como incluir mais telefones, páginas nas redes sociais, logo da empresa etc. Estas informações auxiliam os MEIs a terem seus serviços localizados pelos interessados. O eusomei foi lançado em Palmas por ocasião da Fenepalmas, no dia 21 de agosto, no Encontro 1000 MEI, desde o seu lançamento foram realizados:

| Downloads do Aplicativo | Acesso Site |
|-------------------------|-------------|
| 599                     | 2542        |

Quadro 12 - Aplicativo eusomei

### Projeto Sebrae Digital

Tem por objetivo principal promover uma atuação integrada do Sistema Sebrae no meio digital, visando alavancar o atendimento de pequenos negócios por meio de canais digitais, para oferta de serviços e atendimento ao cliente de qualquer lugar e a qualquer momento.

As principais ações focadas nas áreas: Gestão e Monitoramento do projeto; Portal de Atendimento; Educação a Distância; Soluções de Gestão; Soluções de Acesso a Mercado e Serviços Financeiros; Soluções de Acesso à Inovação e Tecnologia; Ações de divulgação e venda.

Portal Sebrae apresenta-se como uma importante ferramenta de atendimento ao cliente, em qualquer hora, em qualquer lugar, com atendimento, informações, orientações empresariais, dicas de gestão empresarial, enfim, um mundo de conhecimento em apenas um clique. Em 2015, foram registrados 55.203 usuários; 89.702 Sessões (acessos); 170.340 visualizações de páginas.

No Portal EAD Sebrae proporciona conhecimento rápido, qualificado e gratuito para cliente Sebrae. São 29 cursos disponibilizados exclusivamente para os empresários de pequenos negócios, vinculados aos temas de gestão, como: Empreendedorismo, Planejamento, Finanças, Pessoas, Organização, Leis e Normas, Mercado, Cooperação e Inovação. Com 130 turmas finalizadas, o curso mais procurado foi o Aprender a Empreender com 22 turmas formadas e mais de 1.240 inscritos, foram 130 turmas realizadas e 1.240 inscritos.

Terminais de Atendimento: Em 2015, o Sebrae Tocantins a partir de março deste ano instalou 13 Terminais de Autoatendimento, com o objetivo de facilitar aos empresários ou potenciais empresários o acesso às informações úteis sobre os pequenos negócios disponibilizados pelo Sebrae. Os municípios contemplados foram às cidades de Araguaína, Araguatins, Colinas do Tocantins, Dianópolis, Guaraí, Gurupi, Paraíso, Palmas, considerando que concentram o maior número de pequenos negócios. Até novembro foram registrados o acesso de 5.532 usuários e 49.506 páginas visitadas.



## Indicadores e parâmetros utilizados: Previsto X Realizado e Variação

### Orçamento

| Projeto             | Valores em R\$    |               |               |
|---------------------|-------------------|---------------|---------------|
|                     | Previsto Ajustado | Realizado     | (%) Executado |
| Qualidade da Gestão | R\$ 2.418.471     | R\$ 2.111.293 | 87,3%         |

Valores retirados do SME em 01/02/2015

### Receitas

| Projeto             |     | Valores em R\$ |           |            |
|---------------------|-----|----------------|-----------|------------|
|                     |     | Previsto       | Realizado | % Variação |
| Qualidade da Gestão | CSN | 2.178.611      | 1.911.537 | 87,7%      |
|                     | EB  | 2.610          | 2.610     | 100%       |

Tabela 65 - Indicadores e parâmetros utilizados: Previsto X Realizado e Variação

Fonte: Valores retirados do SME em 01/02/2016

### Projeto Central de Relacionamento com cliente

A Central de Relacionamento do SEBRAE Tocantins possui uma grande vantagem competitiva perante o processo tradicional de venda de produtos e serviços SEBRAE, tornando-se estratégica pela velocidade com que pode atingir clientes e um diferencial na busca de vantagens competitivas, em um cenário cada vez mais globalizado.

Tem por objetivo interagir e criar relacionamento fidedigno com nossos clientes, beneficiando ainda os municípios onde não há Unidade Operacional do Sebrae, aumentando assim a capilaridade de atendimento. No sentido de organizar e monitorar a execução dos serviços, e contribuir com as metas e indicadores da instituição.

A execução física do projeto está organizado/classificado como: atendimentos receptivos, demandas originadas de clientes que entram em contato com a instituição, sendo as principais demandas solicitadas para agendamento para atendimento presencial, orientações sobre abertura e gestão da empresa, formalização MEI, informações e inscrições em cursos e outros eventos etc; e atendimentos ativos, são os contatos realizados pelo Sebrae, telemarketing ativo, onde são realizadas as divulgações das ações do Sebrae. A realização de ativos permite promover o aumento no número de inscrições em cursos realizados em qualquer município do Estado.

Além destes, a central realiza os atendimentos via e-mail e mídias sociais, que têm como objetivo oferecer informações técnicas e gerais de interesse empresariais demandadas ou não pelo cliente para esclarecimento de dúvidas ou mesmo para divulgação dos nossos produtos e serviços. Os atendimentos são classificados em Orientação Técnica ou Informação

| ORIENTAÇÃO TÉCNICA    |                   |           |            |
|-----------------------|-------------------|-----------|------------|
|                       | Previsto Ajustado | Realizado | % Variação |
| Nº Orientação Técnica | 13.000            | 12.971    | 99,78%     |

| INFORMAÇÃO    |                   |           |            |
|---------------|-------------------|-----------|------------|
|               | Previsto Ajustado | Realizado | % Variação |
| Nº Informação | 33.200            | 32.524    | 97,96%     |

Tabela 66 - Número de orientação técnica e informação

| EMPRESAS ATENDIDAS POR PORTE |              |                         |                |
|------------------------------|--------------|-------------------------|----------------|
| Empresa de pequeno porte     | Microempresa | Empreendedor individual | Produtor rural |
| 117                          | 310          | 2.611                   | 22             |

Tabela 67 - empresas atendidas por porte

No sentido de melhorar a gestão e promover a interação dentro da central, algumas ações foram realizadas, como: reuniões, treinamentos e integração da equipe, tendo como objetivo absorver o máximo de conhecimento essencial para o repasse aos nossos clientes, cuidar da saúde dos operadores evitando assim afastamento do trabalho, participação nas ações solidárias etc.



2º Encontro da Central de Relacionamento

Figura 110 - 2º Encontro da Central de Relacionamento

A Central de Relacionamento em 2015 contribuiu de forma efetiva em todas as ações do Sebrae e com destaque para o Movimento Compre do Pequeno Negócio, onde as Centrais de Relacionamento de todo o Brasil contribuíram realizando cadastros dos clientes, através do Ativo, no Hot site do movimento.

### Indicadores e parâmetros utilizados: Previsto X Realizado e Variação

#### Orçamento

| Projeto                                    | Valores em R\$ |            |               |
|--|----------------|------------|---------------|
|  | Previsto       | Realizado  | (%) Executado |
| Central de Relacionamento 0800 - SEBRAE/TO | R\$ 127.973    | R\$ 49.196 | 38,4%         |

Valores retirados do SME em 01/02/2015

#### Receitas

| Projeto  | Valores em R\$ |           |            |
|--|----------------|-----------|------------|
|  | Previsto       | Realizado | % Variação |
| Central de Relacionamento 0800 - CSN SEBRAE/TO | 46.973         | 30.285    | 64,5%      |

Valores retirados do SME em 01/02/2015

#### Métricas

| Instrumento        | Previsto | Realizado | %      |
|--------------------|----------|-----------|--------|
| Informação         | 43.700   | 97.422    | 222,9% |
| Orientação Técnica | 13.000   | 13.426    | 103%   |

Tabela 68 - Indicadores e parâmetros utilizados: Previsto X Realizado e Variação

Fonte: Valores retirados do SME em 01/02/2016

**Carteira de Atendimento:** A Coordenação da Carteira de Atendimento tem o papel de monitorar e orientar os gestores dos projetos de atendimento territorial na execução de seus projetos. Na coordenação da carteira foram monitorados os 16 projetos de atendimento

territorial, através dos sistemas SGE, SMS, Siacweb e reuniões in loco com os gestores de projetos.

Tanto no cenário nacional quanto no estadual há um indiscutível crescimento dos pequenos negócios e em especial dos Microempreendedores Individuais. E pensando neste cenário, o Sebrae TO neste ano de 2015 além das ações desenvolvidas nas regionais, trabalhou com foco no Empreendedorismo, através da atuação nos 139 municípios do Estado com o objetivo de fomentar cada vez mais os pequenos negócios, através do conhecimento em todo o Tocantins.

O Sebrae Tocantins executou por meio dos projetos de atendimentos territoriais, norteado pelo planejamento e o direcionamento estratégico, diversas ações de capacitações, consultorias, promoção e acesso a eventos, feiras e missões, voltadas para o desenvolvimento da gestão empresarial, para o acesso a mercado, a inovação e tecnologia.

Os projetos são estrategicamente executados nas unidades operacionais, distribuídos nos quatro núcleos: Núcleo Regional Sul, Núcleo Regional Centro, Núcleo Regional Médio Norte e Núcleo Regional Norte e em sua concepção preveem ações que promovem o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios tocantinenses. Os projetos da carteira atende todas as demandas espontâneas oriundas dos municípios. Em 2015, foram atendidos 26.537 pequenos negócios, destes 18.625 foram atendidas pelos projetos da Carteira de Atendimento Territorial, o que representa 74% dos atendimentos realizados pelo Sebrae Tocantins.

Dentre as ações citadas, pelo projeto é realizado o trabalho de Credenciamentos de eventos do Sebrae, neste ano foram realizados na Agrotins, Feira Mundial do Artesanato Indígena. As ações para o credenciamento da feira envolveu as unidade de Atendimento, Tecnologia da Informação e Administração e Finanças. Esse trabalho resultou em registro de 48.837 públicos participantes e 166.890 visitas no Espaço da Feira.

Também foi realizado o credenciamento do I Congresso Sebrae de Sustentabilidade, Em apenas dois dias de evento mais de 500 pessoas tiveram acesso a um credenciamento ágil, completo e eficaz. Adotando o princípio da economicidade, ao invés de contratar empresa de credenciamento, foi realizada parceria com a coordenação do curso de Turismo da Escola Técnica Federal, que disponibilizaram como voluntários alunos que trabalharam com grande padrão de qualidade. Os certificados foram entregues a todos os participantes em menos de 10 dias após o evento, via e-mail.

## Projetos de Desenvolvimento de Produtos e Serviços

| Projetos (*)   | Valores em R\$ (**) |                |               |
|--|---------------------|----------------|---------------|
|  | Previsto            | Realizado      | % Variação    |
| Desenvolvimento de novos produtos e serviços do SEBRAE Tocantins | 80.000              | 50.579         | 63,2%         |
| Estruturante de cosméticos da base florestal da Amazônia         | 526.895             | 470.015        | 89,2%         |
| Pirarucu da Amazônia II  | 377.841             | 145.581        | 38,5%         |
| Desenvolvimento de Talentos Internos do Sebrae                   | 298.527             | 256.881        | 86,0%         |
| Inteligência Competitiva - Estudos e Pesquisas                   | 50.000              | 47.803         | 95,6%         |
| <b>Total</b>   | <b>1.333.263</b>    | <b>970.859</b> | <b>72,81%</b> |

Tabela 69 - Projeto de desenvolvimento de produtos e serviços

## Projeto Desenvolvimento de novos produtos e serviços do SEBRAE Tocantins

| Dados Gerais                                     | Descrição   |
|--|---|
| Tipo   | Desenvolvimento de produtos e serviços                                      |
| Finalidade                                       | Gestores de Projetos e Coordenadores de Carteiras e Programas               |
| Descrição  | Desenvolver novos produtos e serviços para atender empresários do Tocantins |
| Unidade responsável pelas decisões estratégicas  | Unidade de Articulação e Conhecimento                                       |
| Unidades Executoras                              | Unidade de Articulação e Conhecimento                                       |
| Áreas responsáveis por gerenciamento ou execução | Unidade de Articulação e Conhecimento                                       |
| Coordenador do setor                             | Adelice Thomaz Soares Novak   |
| Responsável pela execução do setor               | Adelice Thomaz Soares Novak   |

Quadro 13 - Projeto Desenvolvimento de novos produtos e serviços do SEBRAE Tocantins

O objetivo do projeto é desenvolver metodologias educacionais para repasse aos instrutores e consultores visando à capacitação dos clientes.

Destaca-se o desenvolvimento de duas novas metodologias para novos cursos da grade educacional do SEBRAE/TO, são eles:

**O curso “Tributação do Projeto NaMedida”** é direcionado a micro e pequena empresa e tem como objetivo apresentar a estrutura e composição do Sistema Tributário Brasileiro, abordando aspectos históricos, conceituais, legislação e prática tributária, bem como abordar as principais formas de tributação praticada no Brasil, demonstrando especificamente cada uma, com suas particularidades, legislações pertinentes, tributos e cálculo dos tributos.

### Oficina de Soluções SEBRAE:

Objetivo: Sensibilizar e despertar nos colaboradores SEBRAE as habilidades necessárias para identificar no cliente os produtos a serem fomentados; Expandir o conhecimento, abertura e integração do grupo e linguagem; Possibilitar a passagem do nível lúdico para o reflexivo.

## Projeto Estruturante de cosméticos da base florestal da Amazônia

| Dados Gerais                                    | Descrição  |
|---|--|
| Tipo  | Desenvolvimento de Produtos e Serviços   |
| Finalidade                                      | 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, grupos de agricultores e comunidades envolvidas neste segmento na Amazônia. |
| Descrição                                       | O projeto abrange os estados do Acre, Amapá, Amazonas, Pará, Rondônia e Tocantins.   |
| Unidade responsável pelas decisões estratégicas | Unidade de Articulação e Conhecimento e SEBRAE/NA  |

|  |  |
|--|--|
| Unidades Executoras                              | Unidade de Articulação e Conhecimento e Unidades da região norte |
| Áreas responsáveis por gerenciamento ou execução | Unidade de Articulação e Conhecimento                            |
| Coordenador e Responsável pela execução do setor | Flavia Roberta Bossonaro   |

**Quadro 14 - Projeto Estruturante de cosméticos da base florestal da Amazônia**

### **Ações e entregas:**

1-Realização do II Seminário de Cosméticos de Base Florestal da Amazônia: Rede de Conhecimento, Pesquisa e Inovação, ação prevista no Projeto de Estruturante de Base Florestal da Amazônia, em Palmas/TO.

Um encontro do Sebrae disseminar a identificação e mapeamento da rede de conhecimento acadêmico em pesquisa, ensino e extensão da cosmetologia Amazônica realizada pelo Sebrae Tocantins, assim como, promover uma discussão técnica sobre os desafios e as oportunidades existentes na base de conhecimento científico referente a utilização da biodiversidade na fabricação de cosméticos na região amazônica.

O Seminário contou com uma média de 150 participantes por dia, dentre empresários, professores, pesquisadores de instituições públicas e privadas, comunidades extrativistas e acadêmicos de cursos de graduação e pós-graduação com afinidade a temática. Além deste público, os coordenadores estaduais (Acre, Amazonas, Amapá, Roraima, Rondônia, Pará e Tocantins)do projeto estruturante de cosméticos também marcaram presença.

Público alvo: Microempresários e pequenas empresas, estudantes da área, comunidades rurais e extrativistas, gestores de projetos do SEBRAE e órgãos governamentais e pesquisadores em geral, abrangendo os sete estados da região norte: Acre, Amazonas, Amapá, Roraima, Rondônia, Pará e Tocantins.

No decorrer do seminário houve uma exposição de produtos cosméticos e artesanato tocantinense, realizado por empresários da linha de cosméticos e artesãos de Ponte Alta e Xambioá, gerando um volume de vendas do artesanato de R\$ 1.497,00 nos dois dias de Evento.



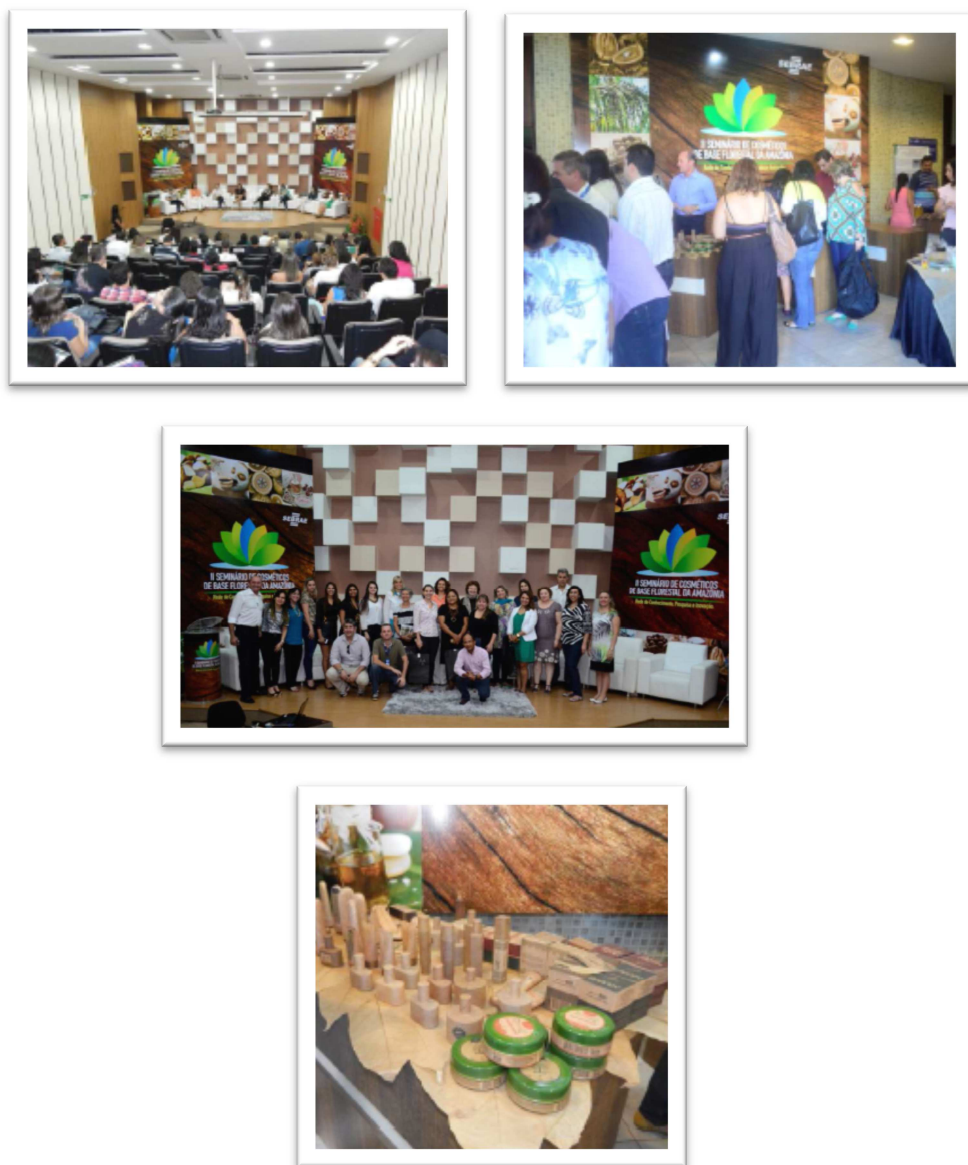


Figura 111 - Realização do II Seminário de Cosméticos de Base Florestal da Amazônia

2 -Participação no Green Rio, no III Seminário de Cosméticos de Base Florestal da Amazônia em Belém e o IV Seminário de Cosméticos de Base Florestal da Amazônia em Manaus, durante a Feira Internacional do Amazonas –FIAM para apresentação sobre o Conhecimento sobre cosméticos existente nas entidades públicas dos 7 estados da Região Norte.



Figura 112 - Participação no Green Rio



Figura 113 - III Seminário de Cosméticos de Base Florestal da Amazônia em Belém



Figura 114 - IV Seminário de Cosméticos de Base Florestal da Amazônia em Manaus

Vale ressaltar que algumas parceiras foram formalizadas e instituições de pesquisas se mostraram interessadas em participar do projeto. A ideia de se realizar seminários para a discussão sobre as pesquisas utilizando a biodiversidade oferece a oportunidade de se conhecer cada vez mais o potencial que o nosso planeta e, principalmente, o que a floresta amazônica pode oferecer.

Parceiros: SEBRAE/NA, ABIHPEC, MMA, GIZ, VOTORANTIM, ECOCERT, PLANETA ORGÂNICO, ULBRA, UFT, SEAGRO, FECOMÉRCIO, CHAMMA DA AMAZÔNIA, AMAZÔNIA GREEN.

Parcerias com a Votorantim Cimento e Granado foram articuladas para capacitação e venda do óleo do coco de babaçu extraído da unidade de processamento instalada em xambioá como um projeto social da Votorantim e BNDS em 2016.

Com o objetivo de articular futuras parcerias para o projeto estruturante de cosméticos foram realizadas visitas técnicas a empresa Wilton Brasil/SP e Natura/SP, além de uma missão técnica com gestores do Estruturante a IN-Cosmetics/SP para conhecer empresas que compram e fornecem insumos para cosméticos.

3 - Realização de diagnóstico da qualidade dos insumos amazônicos na produção de cosméticos e elaboração do plano de ação direcionado para solucionar os problemas de produção de insumos vegetais à base de babaçu realizado nas associações ARENT e ASMIBUP produtoras da região do bico do papagaio, visando propor uma abordagem técnica coletiva, instrutiva e interdisciplinar na produção dos insumos para cosméticos fabricados na



Região do Bico do Papagaio – TO, com o intuito de criar e/ou fortalecer a cadeia produtiva de cosméticos de base florestal no Brasil, com matérias-primas de qualidade fornecidas por associações e/ou cooperativas de bases comunitárias.

Na região do Bico do Papagaio concentra-se mais de 5.000 famílias envolvidas com a extração do coco babaçu.



Reunião de lideranças de quebradeiras de coco.

Figura 115 - Reunião de lideranças de quebradeiras de coco

## Projeto Pirarucu da Amazônia II

| Dados Gerais                                     | Descrição   |
|--|---|
| Tipo   | Desenvolvimento de produtos e serviços  |
| Finalidade                                       | Gestores de projetos de piscicultura, técnicos e consultores, instituições parceiras, piscicultores, produtores em assentamentos rurais, beneficiadores de pescado, frigoríficos e potenciais empreendedores nos estados do Acre, Amapá, Amazonas, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins. |
| Descrição  | Estruturar e consolidar a cadeia produtiva do pirarucu nos estados do Acre, Amapá, Amazonas, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins.   |
| Unidade responsável pelas decisões estratégicas  | Unidade de Articulação e Conhecimento   |
| Unidades Executoras                              | Unidade de Articulação e Conhecimento e NRC   |
| Áreas responsáveis por gerenciamento ou execução | Unidade de Articulação e Conhecimento   |
| Coordenador do setor                             | Thiago Soares Milhomen  |
| Responsável pela execução do setor               | Paula Lobo Ferreira de Assis  |

Quadro 15 - Projeto Pirarucu da Amazônia II

O objetivo do projeto é consolidar conhecimento e tecnologia sobre reprodução, engorda, nutrição e sanidade do pirarucu em confinamento e, ao mesmo tempo, contribuir para amenizar a pressão da pesca predatória sobre os cardumes naturais, garantindo a sustentabilidade dessa atividade. O projeto apresenta os seguintes resultados:

**Consultorias:** com o objetivo de expandir, melhorar e aumentar a produção e comercialização de pirarucu em cativeiro na Amazônia, por meio da aplicação de novas tecnologias, gestão empresarial e agregação de valor aos produtos dos piscicultores e parceiros do Projeto.

**3º Workshop Pirarucu da Amazônia**, realizado pelo Sebrae Tocantins, em parceria com a Embrapa Pesca e Aquicultura. As palestras abordam técnicas de reprodução, alimentação, manejo, oportunidades de mercado e relatos de experiências de sucesso.

**Mostra gastronômica** - O potencial gastronômico do pirarucu também teve destaque em uma mostra gastronômica que contou com a presença de um chef de cozinha de cada estado amazônico, em Palmas. Cada um produziu um prato diferenciado usando a carne do pirarucu como base.



Figura 116 - Projeto Pirarucu da Amazônia II

Público alvo - Produtores, técnicos, investidores, empresários e interessados no segmento de pesca e gestores do projeto da Região Norte, totalizando 90 participantes.

### **Projeto Inteligência Competitiva - Estudos e Pesquisas**

O objetivo do projeto é consolidar conhecimento através de estudos e pesquisas voltados aos Pequenos Negócios, apoio aos Projetos no que tange à pesquisa de satisfação de grandes eventos como Feiras de Negócios, Exposições Agropecuárias, Feira do Empreendedor. Ainda, Mensuração e avaliação dos Projetos GEOR.

### **Descrição**

Gerar, analisar e disseminar informações para o melhor conhecimento da situação e evolução dos Pequenos Negócios no Estado do Tocantins, bem como acompanhar as mensurações e avaliações dos projetos GEOR.

### Estudos realizados em 2015:

- Estudo: Evolução dos Pequenos Negócios de 2009 a 2014 e Projeções.
- Estudo: Evolução dos Pequenos Negócios por Núcleo Regional de 2009 a 2015.
- Acompanhamento do ICPN Tocantins
- Cenários Prospectivos dos Pequenos Negócios do TO
- Conjuntura Econômica: Uma perspectiva para os PN do TO
- Perfil do MEI 2014 – TO
- Síntese de Dados e Informações dos Pequenos Negócios nº 01/2015 UGE com o Tema: Mulheres Empreendedoras e Trabalhadoras no Brasil e Tocantins
- Síntese de Dados e Informações dos Pequenos Negócios nº 02/2015 UGE com o Tema: Dados dos Pequenos Negócios em Palmas
- Cenário dos Pequenos Negócios do TO
- Termômetro Empresarial



Figura 117 - Pesquisas realizadas em 2015

### Pesquisas realizadas em 2015:

#### Pesquisa de Satisfação em eventos

Festival Gastronômico de Taquaruçu

Projeto: Estruturação dos Polos Turísticos de Taquaruçu

Pesquisa de Satisfação com no Espaço Sebrae e Expositores nos Jogos Mundiais Indígenas.

#### Pesquisa GEOR

Mensuração T0 do Projeto Mulheres Produtivas do Tocantins

Mensuração T3 do Projeto Turismo e Produção Associada – Região Central

Mensuração T0 do Projeto Negócios da Beleza e Bem Estar de Araguatins

Mensuração T final do Projeto Reparadores Automotivos Sul

Mensuração Tfinal do Projeto EXPOART 2014

Mensuração Tfinal do Projeto Encadeamento Produtivo Bunge



Figura 118 - Pesquisas realizadas em 2015

### **Projetos de Articulação Institucional**

A atuação com ações de políticas públicas foi bastante desafiadora, pois teve como propósito principal, o cumprimento da meta mobilizadora, que foi de Implementar a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, nos 139 municípios, e desta forma, disseminar a lei a todos no Tocantins e, mais, que a referida lei seja efetivamente evidenciada com boas práticas de tratamento simples, favorecido e diferenciado aos pequenos negócios.

A transversalidade do tema está presente em todas as ações do SEBRAE, seja na feiras de negócios ou agropecuárias, no programa Compra Direta, PAA (Programa de Aquisição de Alimentos), PNAE (Programa Nacional da Alimentação Escolar), todos disseminados pelo Sebrae com apoio das parcerias, bem como das rodadas de negócios, em que os pequenos negócios são priorizados.

A parceria com o TCE (Tribunal de Contas do Estado), para as ações de compras para orientar o gestor público sobre as determinações legais e obrigatoriedade de comprar do pequeno negócio, contribuíram para ampliar o volume de vendas destes empreendedores, e consequentemente aumentar sua lucratividade, tornando a empresa sustentável financeiramente, contribuindo para o desenvolvimento regional. Nos seminários itinerantes realizados, dentre os quais se destaca o Programa Agenda Cidadã (realizado pelo TCE em parceria com o Sebrae, anualmente, deste 2012), o pregão presencial é incentivado, bem como as boas práticas de implementação da Lei Geral. Neste ano, inclusive, os municípios que implementaram a lei geral foram reconhecidos com uma placa, em homenagem à gestão empreendedora.

Ainda com foco no desenvolvimento econômico, há que se tratar do aprimoramento do ambiente legal a favor das micro e pequenas empresas. Neste sentido destaca-se a atuação conjunta do Sebrae/TO com a JUCETINS, no que se refere às ações de implementação da REDESIM no Tocantins, que objetiva assegurar às empresas (ME e EPP), ferramentas e processos de legalização de forma rápida, linear, eficiente e segura.

Nesta parceria, Sebrae e JUCETINS atuaram em parceria em 15 municípios do estado, através de sensibilizações e workshops de desburocratização nos municípios em sensibilização e inicialização da implantação da REDESIM, dentre os quais 14 já contam com a primeira etapa de implementação do sistema concluída, referente à consulta de viabilidade locacional e pesquisa de nome empresarial integrados. Os demais parceiros da esfera estadual (SEFAZ/TO, Vigilância Sanitária, Corpo de Bombeiros, NATURATINS) também foram trabalhados durante o ano de 2015, em reuniões de desburocratização, apoio em eventos, dentre outros.

Um outro ambiente criado e que buscará um melhor cenário para as MPE's, foi a reativação do Fórum Permanente das Micro e Pequenas Empresas (FEMEP), como também a criação da Frente Parlamentar da Micro e Pequena Empresa, onde o SEBRAE participou de sua formação/criação, tendo como presidente a Deputada Estadual Valdevez Castelo Branco.

Criar um ambiente favorável aos pequenos negócios, através de estratégias com os gestores públicos, empreendedores, órgãos fiscalizadores e a comunidade em geral, é uma forma de alavancar a micro e pequena empresa, através de um ambiente favorável, simplificado e ágil, para que se tenha uma distribuição de renda adequada a população, como também, a promoção do desenvolvimento regional, através das micro e pequenas empresas, e que representa em nosso estado do Tocantins, 99,26%, responsável por mais de 72 mil empregos, e quase 30% do PIB.

| Projetos (*)   | Valores em R\$ (**) |                  |               |
|--|---------------------|------------------|---------------|
|  | Previsto            | Realizado        | % Variação    |
| Apoio à implantação da REDESIM no Estado do Tocantins                    | 304.664             | 106.661          | 35,0%         |
| Compras Governamentais II Etapa  | 490.240             | 261.012          | 53,2%         |
| SEBRAE/TO- Implementação estratégica da lei geral no Estado do Tocantins | 1.574.360           | 1.515.652        | 96,3%         |
| <b>Total</b>   | <b>2.369.264</b>    | <b>1.883.325</b> | <b>79,49%</b> |

Tabela 70 - Projetos de Articulação Institucional

### Projeto Apoio a Implantação da REDESIM no Estado do Tocantins

| Dados Gerais                                     | Descrição  |
|--|--|
| Tipo   | Articulação Institucional  |
| Finalidade                                       | Implementação da REDESIM, no Tocantins.  |
| Descrição  | Potencializar o papel estratégico do Eixo da Desburocratização da Lei Geral através da implantação da REDESIM, como uma ferramenta de fomento ao empreendedorismo, ampliando a pauta de apoio aos pequenos negócios nos municípios, focando a melhoria do ambiente de negócios e promovendo a simplificação do processo de abertura, alteração e baixa das MPE's |
| Unidade responsável pelas decisões estratégicas  | Unidade de Articulação e Conhecimento  |
| Unidades Executoras                              | Unidade de Articulação e Conhecimento  |
| Áreas responsáveis por gerenciamento ou execução | Unidade de Articulação e Conhecimento  |
| Coordenador e responsável pela execução do setor | Francisco de Assis Dias Ramos  |

Quadro 16 - Projeto Apoio a Implantação da REDESIM no Estado do Tocantins



**Experiência Piloto** - Duas experiências piloto foram realizadas no estado, com os workshops para a instalação do sistema Integrar, na cidade de Miranorte, Colinas e Guaraí, em que vieram consultores do SEBRAE-NA, SERPRO, DREI, além da equipe do Tocantins.

**Visitas Técnicas** – foram realizadas duas visitas técnicas para conhecimento e ampliação do sistema Integrar:

- Visita técnica em Garibaldi-RS – participantes: SEBRAE-TO, JUCETINS, SEBRAE-MS, JUCERGS, Junta do Mato Grosso do Sul e SEBRAE-NA.  
Objetivo: conhecer a integração do sistema Integrar.
- Visita técnica Belo Horizonte–MG - participantes: SEFAZ-TO, JUCETINS e SEBRAE-TO.  
Objetivo: Conhecer a experiência e o funcionamento do sistema Integrar, com ênfase no módulo da SEFAZ, na JUCEMG (Junta Comercial de Minas Gerais) e em entrevista com a SEFAZ/MG.

**Sensibilizações e Workshops** – com o início do projeto da REDESIM, que tem como meta final, a instalação do sistema integrador até 2016 em 20 municípios, a JUCETINS em reunião no SEBRAE-NA estipulou que neste ano, seria viabilizada a consulta de viabilidade locacional em 15 municípios (incluindo Araguaína e Gurupi), e que já foi realizado nas cidades de Araguatins, Augustinópolis, Xambioá, Colinas, Guaraí, Miranorte, Miracema e Paraíso ,onde foram realizadas sensibilizações e workshops, e já instalado o cronograma de implantação do módulo de consulta de viabilidade locacional, conforme exposto acima. O trabalho citado já foi realizado também em Aparecida do Rio Negro, Lajeado, Natividade, Pedro Afonso e Tocantinópolis, devendo a finalização da integração por parte do município, referente à consulta de viabilidade locacional, ser concluída ainda neste ano.

**Sistema Integrador** – com a nova presidência da JUCETINS decidiu alterar a implementação da REDESIM, articulada pelo Sebrae/TO via sistema público (Integrar) para um sistema privado denominado SigFácil. De acordo com a JUCETINS, o sistema privado poderia ser instalado mais rapidamente e atenderia às necessidades da Junta Comercial. Os gargalos do sistema Integrar, de acordo com a instituição parceira, se concentram especialmente na burocracia e demora na tomada das decisões via governo federal e SERPRO (responsável técnico pela implantação do sistema). Além disso, não há nenhum estado em que o sistema Integrar (versão atual) funciona com a SEFAZ, o que tem gerado insegurança jurídica e técnica ao Governo do Tocantins, via SEFAZ e JUCETINS.

Desta forma, não obstante a mudança de sistema de integração/ Redesim, o SEBRAE, atendendo à sua missão institucional, continuará apoiando a JUCETINS e demais instituições parceiras na implementação da REDESIM, porém, alterando o plano de trabalho instituído até o momento, focada em ações de desburocratização e articulação, excluindo as consultorias tecnológicas.



Figura 119 - Encontro corpo de bombeiros



Figura 120 - Treinamento integrar em Miranorte



Figura 121 - Criação da frente parlamentar da MPE

## Projeto Compras Governamentais II Etapa

| Dados Gerais   | Descrição  |
|--|--|
| Tipo   | Articulação Institucional  |
| Finalidade   | Contribuir para o aumento da participação dos pequenos negócios nas compras públicas do Estado do Tocantins, proporcionando o desenvolvimento local sustentável.                                   |
| Descrição  | Sensibilizar, capacitar e mobilizar os gestores públicos quanto a importância da implementação da Lei Geral, bem como sobre o papel fomentador das compras públicas face ao desenvolvimento local. |
| Unidade responsável pelas decisões estratégicas                        | Unidade de Articulação e Conhecimento  |
| Unidades Executoras e áreas responsáveis por gerenciamento ou execução | Unidade de Articulação e Conhecimento, Núcleos Regionais Norte, Centro, Médio Norte e Norte  |
| Coordenador e responsável pela execução do setor                       | Francisco de Assis Ramos   |

Quadro 17 - Projeto Compras Governamentais II Etapa



O projeto de Compras Governamentais foi preponderante para a ampliação do conhecimento do gestor público, servidor, empresários e a comunidade em geral, sobre a importância das compras públicas localmente, visto que foram realizados vários eventos e firmadas parcerias com instituições, tais como, SEDECTI/atual SEDETUR, TCE, além de parcerias pontuais com diversos órgãos estadual e municipais, com o foco principal de desenvolvimento local, através das compras governamentais.

As ações foram fundamentais para o alcance dos resultados, como o número de cursos, oficinas, palestras, seminários, repasses, alteração de leis e decretos, além do crescimento das compras governamentais com os pequenos negócios. No marco regulatório, ressalta-se o Decreto nº 4.769 de 02 de abril de 2013, normativa de amplo alcance a favor dos pequenos negócios, com total aderência às benesses da LG 123/2006, especialmente no que tange às compras públicas.

Os resultados *finalísticos* do projeto são os seguintes:

| <b>Aumentar em 10 % a participação dos pequenos negócios nas compras governamentais do Estado do Tocantins, até dezembro de 2015. Até R\$ 80.000,00</b> |                     |                     |                     |                      |                            |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------------|
| Variáveis   | T zero              | T1*                 | T2                  | TF                   | MÉDIA MENSAL (2013 A 2015) |
|   | (Jan a Dez de 2012) | (Jan a Dez de 2013) | (Jan a Dez de 2014) | (Jan a Ago. de 2015) |                            |
| Compras dos Pequenos Negócios (R\$)   | 430.560,00          | 557.196,62          | 606.919,57          | 224.937,11           | 41.708,67                  |
| Compras totais do estado  | 834.582.457,00      | 884.869.263,00      | 885.299.820,00      | 477.966.597,00       |                            |
| Compras médias mensais do estado  | 69.548.538,00       | 73.739.105,00       | 73.774.985,00       | 59.745.824,00        | 69.086.638,00              |
| Participação de Pequenos Negócios (%)   | 0,051%              | 0,063%              | 0,068%              | 0,047%               | 0,060%                     |
| Evolução da participação dos pequenos negócios  |                     |                     |                     |                      | 17,64%                     |

**Tabela 71 - Resultados finalísticos do Projeto Compras Governamentais II Etapa**

Fonte: Portal da transparência e CPL SEFAZ-TO

Com os dados apurados, no período acumulado de 2013 à Agosto de 2015, o volume total de compras do estado foi de R\$ 2.248.135.680,00, com uma média mensal R\$ 69.086.638,00, enquanto que as compras médias mensais dos pequenos negócios, ficaram em R\$ 41.708,67, o que representa 0,060%, e no ano de 2012 o valor de compras do governo foi R\$ 834.582.457,00, média mensal de R\$ 69.548.538,00 e o valor de compras dos pequenos negócios R\$ 430.560,50, com média mensal de R\$ 35.880,00, que representa 0,051%, havendo um aumento de 17,64%, superando, a meta inicial de 10%.

| <b>Aumentar em 10% o volume de compras do Governo do Tocantins com os pequenos negócios até dezembro de 2015.</b> |                     |                     |                     |                      |                            |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------------|
| Variáveis   | T zero              | T1*                 | T2                  | TF                   | MÉDIA MENSAL (2013 A 2015) |
|   | (Jan a Dez de 2012) | (Jan a Dez de 2013) | (Jan a Dez de 2014) | (Jan a Ago. de 2015) |                            |
| Compras dos Pequenos Negócios (R\$)   | 430.560,00          | 557.196,62          | 606.919,57          | 224.937,11           |                            |
| Participação de Pequenos Negócios (%)   |                     | 29,41%              | 8,90%               | -62,93%              |                            |
| Média Mensal  | 35.880,00           | 46.433,00           | 50.576,00           | 28.117,00            | 41.708,67                  |
| Participação de Pequenos Negócios (%), 2015 em relação à 2012   |                     |                     |                     |                      | 16,24%                     |

**Tabela 72 - Resultados finalísticos do Projeto Compras Governamentais II Etapa**

Fonte: IEL (Tzero) e SEFAZ-TO (T1, T2 e TF).

Para análise dos dados apurados, ressalta-se que deve ser considerada a média mensal, visto que no ano de 2015 o valor apurado é só até o mês de agosto (dados publicados pela SEFAZ). Na pesquisa inicial em 2012 o valor médio mensal foi de R\$ 35.880,00 e no somatório dos anos de 2013, 2014 e 2015 (Jan à agosto), valor médio de 41.708,00, o que representa um acréscimo de 16,24% no volume de compras do Governo do Tocantins com os pequenos negócios, ficando acima da meta do projeto que é de 10% de acréscimo.

### **Comentários Gerais**

As ações se concentraram também, nos municípios/prefeituras, onde foi Implementada a Lei Geral em todos os 139 municípios do estado, havendo grande evolução no setor de compras, visto que vários municípios passaram a utilizar o edital exclusivo para compras de até R\$ 80.000,00, como também, já realizam em média 70% das compras locais, incentivando o desenvolvimento dos pequenos negócios, com possibilidade de aumento da geração de emprego e renda. Vale ressaltar o apoio do Sebrae/TO junto ao funcionamento efetivo das salas do empreendedor, importante local em que deve haver atendimento, capacitação e disseminação/orientação sobre informações estratégicas, inclusive relacionadas à divulgação de oportunidades de compras públicas, bem como o apoio em ações de capacitação ao Agente de Desenvolvimento Municipal, que deve ser reconhecido pela comunidade e lideranças, como ator estratégico na articulação das políticas públicas a favor dos pequenos negócios.

As parcerias com o TCE e com a Associação Tocantinense de Municípios, também merecem destaque, pois os mesmos exerceram papel estratégico na disseminação da orientação dos

benefícios legais aos pequenos negócios, atuando na mobilização e capacitação em parceria com o Sebrae/TO.



Figura 122 - Seminário de compras governamentais



Figura 123 - Agenda cidadã

### Projeto SEBRAE/TO – Implementação da Lei Geral nos municípios do Tocantins

| Dados Gerais   | Descrição   |
|--|---|
| Tipo   | Articulação Institucional   |
| Finalidade   | Aprovar a lei geral nos 139 municípios sendo 60 municípios com evidências de implementação do referido arcabouço legal. |
| Unidade responsável pelas decisões estratégicas                        | Unidade de Articulação e Conhecimento   |
| Unidades Executoras e Áreas responsáveis por gerenciamento ou execução | Unidade de Articulação e Conhecimento, Núcleos Regionais Norte, Centro, Médio Norte e Norte.                            |
| Coordenador e responsável pela execução do setor                       | Francisco de Assis Ramos  |

Quadro 18 - Projeto SEBRAE/TO – Implementação da Lei Geral nos municípios do Tocantins

A estratégia de implementação da Lei Geral nos municípios do Estado do Tocantins se deu a partir do recorte do estado em 6 (seis) regiões, sendo que, para cada região, além da capital Palmas, foi contratado um consultor técnico para prestar consultoria e apoio aos gestores públicos na implementação da Lei Geral nos 4 (quatro) eixos, quais sejam: Desburocratização, Ações de Incentivo ao Microempreendedor Individual, Compras Públicas e Agente de Desenvolvimento Local.

#### Desburocratização

Um dos grandes eixos da implementação, é a REDESIM, para simplificar o processo de legalização, alteração e baixa de empresas em favor dos pequenos negócios e de atração de investimentos para o Estado.

As ações de para desburocratização, tiveram início com a participação de vários parceiros, no evento Brasil Mais Simples, que ocorreu em Brasília, dentre eles Corpo de Bombeiros, VISA Estadual, VISA Palmas, VISA Araguaína, Naturatins, Secretaria do Meio Ambiente de Palmas, JUCETINS, além de Agentes de Desenvolvimento, Secretários, consultores do SEBRAE e analistas do SEBRAE-TO, onde verificaram a importância da desburocratização, simplificação dos processos, entre outros pontos relevantes neste item, que é a desburocratização.

### **Agentes de Desenvolvimento Local**

A partir da Lei Complementar 128/08 a figura do Agente de Desenvolvimento Local, designado pelo município como responsável pela articulação de políticas públicas a favor dos pequenos negócios emergiu e despontou a necessidade de promover capacitação a este profissional, bem como a fortalecer a rede de contatos dos ADLs em âmbito municipal, estadual e nacional.

A realização do encontro estadual de Agentes de Desenvolvimento, os 05 encontros regionais (Norte - Araguaína, NRC – Palmas, NRS - Gurupi e NRMN - Guaraí), foi uma oportunidade para nivelar informações, troca de experiências, para que se possibilitasse ao AD identificar oportunidades de negócios, aumentar a capacidade das empresas locais aumentarem suas vendas, prestar uma melhor orientação aos Empreendedores Individuais, produtores rurais e candidatos à empresários.

Foi realizado também cursos de AD Básico, nas regionais Sul, Norte e Médio Norte, fortalecendo este grupo de protagonistas do desenvolvimento municipal, repassando ferramentas necessárias para que possam promover o desenvolvimento regional.



Figura 124 - Curso AD básico

### **Compras Públicas**

As ações com ênfase no Uso do Poder de Compras do Governo a favor dos pequenos negócios foram descritas vale destacar as ações de estruturação para atingir com qualidade as metas propostas. Desta forma, destacam-se as reuniões mensais com os consultores credenciados, os repasses metodológicos focados em compras públicas para fornecedor e comprador, realização de cursos com gestores públicos e empresários, seminários, realização por parte das prefeituras de editais exclusivos e presenciais, compras do comércio local, através da articulação principalmente com os Agentes de Desenvolvimento.

### **Prêmio SEBRAE Prefeito Empreendedor**

A edição do PSPE neste ano, já contou a inscrição de 70 prefeituras, um número bastante expressivo, pois já ultrapassa a marca de 50% dos municípios tocantinenses. Já foram iniciados mais de 50 projetos, que tem como propósito o desenvolvimento econômico dos municípios, através do fortalecimento dos pequenos negócios.

### **139 municípios com Lei Geral Implementada**

O exercício 2015 foi encerrado com a meta mobilizadora de 100% dos municípios tocantinenses com a lei geral implementada. Foi um trabalho árduo que envolveu toda a equipe Sebrae, que coroou um etapa iniciada desde ano de 2007, com a fase de aprovação de Lei Geral Municipal, na câmara municipal e sanção pela prefeitura de cada município até a ação continuada de apoio e estímulo às políticas públicas focadas na efetiva implementação da Lei.

O maior desafio no momento é a constância da Lei Geral, presente nos municípios, e que ela não seja somente, um fato figurativo, mas sim, uma realidade presente nos pequenos negócios, na comunidade, no político, gestor público, servidores, entre todos os que fazem a realidade econômica dos municípios. Os quatro pilares básicos da Implementação da Lei Geral: Compras Governamentais, Agentes de Desenvolvimento, Salas do Empreendedor e Desburocratização.

### **Compre do Pequeno Negócio**

Em todos os municípios do estado do Tocantins, ocorreram ações nas salas do empreendedor, mobilização dos Agentes de Desenvolvimento que contribuíram substancialmente para que as compras locais fossem priorizadas, não só pela comunidade, mas como também, pelo poder público. Desta forma as ações de políticas públicas foram transversais e estratégicas para o sucesso do Movimento Compre do Pequeno Negócio.

## **3.5. Apresentação e análise de indicadores de desempenho**

| <b>Limites Orçamentários - Tocantins</b>  |                                |                        |                    |                 |
|---|--------------------------------|------------------------|--------------------|-----------------|
| <b>Limite</b>   | <b>Valor Limite</b>            | <b>Valor Executado</b> | <b>% Executado</b> | <b>Situação</b> |
| Inovação e Tecnologia - Mín. 20%  | 7.772.367                      | 14.483.344             | 37,3%              | OK              |
| Capacitação de Recursos Humanos - Mín. 2% e Máx. 6%   | Mín. 394.584<br>Máx. 1.183.751 | 420.604                | 2,1%               | OK              |
| Pessoal Encargos e Benefícios - Máx. 55%  | 20.575.838                     | 19.194.145             | 52,7%              | OK              |
| Divulgação, Anúncio, Publicidade e Propaganda - Máx 3,5%  | 2.531.347                      | 1.445.209              | 2,0%               | OK              |
| Bens Móveis (Receita de Alienação de Bens + 3% (Receita CSO + Receitas Próprias) – Máx. de 100% | 1.146.216                      | 66.292                 | 5,8%               | OK              |
| Bens Imóveis - Aprovação prévia do CDN  | 0                              | 0                      | 0,0%               | -               |
| Custeio Administrativo (5% Lei 8.154/90 + Receitas Próprias) – Máx. de 100%                     | 9.634.652                      | 5.407.865              | 56,1%              | OK              |
| Contrapartida da Contribuição Social Ordinária - Mín. 10%                                       | 3.168.399                      | 4.428.414              | 14,0%              | OK              |
| Tecnologia da Informação e da Comunicação - Mín. 2%   | 633.680                        | 1.164.627              | 3,7%               | OK              |
| Projetos Setoriais - Mín. 50%   | 17.646.393                     | 23.126.182             | 65,5%              | OK              |
| Fundo de Reserva - Máx 20%  | 14.698.761                     | 1.312.700              | 1,8%               | OK              |

**Tabela 73 - Limites Orçamentários**

Conforme tabela apresentada acima, no ano de 2015 todos os Limites Orçamentários propostos foram atingidas em 2015.

A seleção dos indicadores está baseado no documento **Indicadores e Metas do PPA** elaborado e disseminado corporativamente pelo SEBRAE/NA. Cada tipo de indicador utilizado para monitorar a execução da estratégia é apresentado na **Figura 125**, que exibe a cadeia de impacto da atuação do Sebrae. Nela, observa-se que o desempenho do Sistema Sebrae fundamenta-se na excelência da gestão de seus Processos, Programas e Projetos. Alinhados à estratégia organizacional, seu bom desempenho será refletido nos indicadores vinculados aos Objetivos Estratégicos e no alcance da Missão. O bom desempenho da Missão do Sistema Sebrae, finalmente, traduz-se em impactos para os pequenos negócios.



**Figura 125 - Cadeia de impacto da atuação do Sebrae**

Fonte: Caderno de Indicadores e Metas

Os indicadores de desempenho mensuram os resultados que a sociedade e o público esperam do Sebrae, como produto das atividades desempenhadas no cumprimento de sua missão institucional. Seus indicadores estão vinculados aos Objetivos Estratégicos das Perspectivas “Processos” e “Recursos”.

### Metas Mobilizadoras

Os indicadores das Metas Mobilizadoras são resultado do desdobramento dos indicadores de desempenho do Mapa Estratégico. Possibilitam, portanto, a indução e o monitoramento contínuo do esforço do Sebrae para o alcance dos seus objetivos.

Esses indicadores referem-se a resultados considerados prioritários no âmbito do PPA e possuem metas, cujo alcance está atrelado ao recebimento de uma parcela da remuneração variável por parte dos colaboradores. Essas metas são as que recebem a denominação de Metas Mobilizadoras.

| Objetivo Estratégico vinculado   | Indicador de desempenho             | Meta Mobilizadora   | Indicador da meta mobilizadora   |
|--|-------------------------------------|---|--|
| P1 – Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente | Taxa de pequenos negócios atendidos | 1 - Atendimento a pequenos negócios                                     | Número de pequenos negócios atendidos                                      |
|  |                                     | 2- Atendimento a pequenos negócios com soluções específicas de inovação | Número de pequenos negócios atendidos com soluções específicas de inovação |



|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
|   |   | 3- Atendimento a microempreendedores individuais                  | Número de microempreendedores individuais atendidos |
|   |   | 4- Atendimento a microempresas                                    | Número de microempresas atendidas                   |
|   |   | 5- Atendimento a empresas de pequeno porte                        | Número de empresas de pequeno porte atendidas       |
|   | Taxa de Pequenos Negócios fidelizados             | 7- Fidelização  | Taxa de Pequenos Negócios fidelizados               |
| P2 – Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios | Número de municípios com a Lei Geral implementada | 6- Ampliação do número de municípios com a Lei Geral implementada | Número de municípios com a Lei Geral implementada.  |

Tabela 74 - Indicadores de desempenho que estarão vinculados a metas Mobilizadoras no PPA 2015–2018.

| Meta   | Previsto | Realizado | %             |
|--|----------|-----------|---------------|
| Meta 1: Atendimento a pequenos negócios                                      | 26.264   | 26.537    | <b>101,0%</b> |
| Meta 2: Atendimento a Pequenos Negócios com soluções específicas de inovação | 7.100    | 7.395     | <b>104,2%</b> |
| Meta 3: Atendimento a Microempreendedor Individual                           | 14.464   | 14.686    | <b>101,5%</b> |
| Meta 4: Atendimento a Microempresas  | 10.000   | 10.037    | <b>100,4%</b> |
| Meta 5: Atendimento a pequenas empresas                                      | 1.800    | 1.814     | <b>100,8%</b> |
| Meta 6: Ampliação do número de municípios com a Lei Geral implementada       | 139      | 139       | <b>100,0%</b> |
| Meta 7: Fidelização  | 55,0%    | 44,6%     | -             |

Tabela 75 - Resultados das Metas Mobilizadoras / Fonte: SME.

**Nota explicativa:** A execução da meta 7 abaixo do previsto, se deu ao grande esforço para alcançar as metas 1, 3, 4 e 5 a partir do quarto trimestre. Diante do cenário adotou-se a estratégia de direcionar esforços para o atendimento aos pequenos negócios com ênfase ao MEI, ME e EPP, considerando que a meta 7 é proporcional a meta 1, dificultou então o alcance da meta de fidelização.

### Indicadores de Atendimento

Os indicadores de resultados operacionais são utilizados para monitorar o desempenho de processos do Sebrae. A abrangência desses indicadores costuma ser local, mas ocasionalmente podem referir-se ao Sistema Sebrae.

| Instrumento       | Indicador  | Previsto Original para 2015 | Previsto Ajustado para 2015 | Execução até Dez - 2015 | % de Execução em 2015 |
|-------------------|--|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------|-----------------------|
| CONSULTORIA       | Número de horas  | 113.310                     | 110.320                     | 118.030                 | 107,0%                |
| CURSO             | Número de Cursos   | 436                         | 960                         | 1.318                   | <b>137,3%</b>         |
| FEIRAS            | Nº de feiras do SEBRAE                                     | 21                          | 23                          | 24                      | 104,3%                |
|                   | Nº de pequenos negócios expositores em feiras de terceiros | 140                         | 98                          | 134                     | <b>136,7%</b>         |
| MISSÃO E CARAVANA | Nº de Missões/Caravanas para eventos de Terceiros          | 43                          | 224                         | 264                     | <b>117,9%</b>         |

|                    |  |        |        |        |               |
|--------------------|--|--------|--------|--------|---------------|
|                    | Nº de missões/caravanas para eventos do SEBRAE         | 10     | 50     | 54     | 108,0%        |
|                    | Nº de pequenos negócios para eventos de terceiros      | 546    | 562    | 936    | <b>166,5%</b> |
|                    | Nº de pequenos negócios para eventos do SEBRAE         | 67     | 83     | 80     | <b>96,4%</b>  |
|                    | Nº de potenciais empresários para eventos de terceiros | 108    | 1.109  | 1.836  | <b>165,6%</b> |
|                    | Nº de potenciais empresários para eventos do SEBRAE    | 42     | 567    | 615    | 108,5%        |
| OFICINA            | Nº de Oficinas   | 500    | 616    | 727    | 118,0%        |
|                    | Nº de Participantes                                    | 5.812  | 6.856  | 13.867 | <b>202,3%</b> |
| ORIENTAÇÃO TÉCNICA | Número de orientações                                  | 34.230 | 37.123 | 47.059 | 126,8%        |
| PALESTRA           | Nº de Palestras  | 499    | 657    | 809    | 123,1%        |
|                    | Nº de Participantes                                    | 8.900  | 12.600 | 19.553 | 155,2%        |
| RODADA             | Nº de Pequenos negócios                                | 55     | 90     | 235    | <b>261,1%</b> |
|                    | Nº de Rodadas  | 9      | 37     | 61     | 164,9%        |
| SEMINÁRIO          | Nº de Participantes                                    | 1.455  | 5.613  | 7.211  | 128,5%        |
|                    | Nº de Seminário  | 39     | 78     | 125    | 160,3%        |

Tabela 76 - Metas de Atendimento /Fonte: SME.

#### Nota Explicativa:

**Curso** – a realização de **137,7%** na métrica de cursos foi devido à realização dos cursos do Projeto Educação empreendedora que não foram previsto inicialmente na quantidade que foram executados.

**Feira** – justifica-se a superação em **136,7%** na métrica de Nº de pequenos negócios expositores em feiras de terceiros devido ao ajuste na meta para 98 pequenos negócios, porém, no final do segundo semestre foram aprovadas a realização de feiras agropecuárias na região sul do estado, onde a sua realização superou a meta ajustada.

**Missão e Caravana** - a superação em 17,9% na métrica de Nº de Missões/Caravanas para eventos de Terceiros justifica-se devido ao aumento no número de pequenos negócios que estavam em busca de melhores práticas, inovações e experiências para aplicação em suas empresas, desta forma, estarem preparadas para os momentos de crise. Outro fator favorável foi o aumento no número de eventos de terceiros no Estado, com foco na promoção de pequenos negócios, como as Feiras Agropecuários, em que o apoio aos produtores rurais para participarem de um espaço onde puderam promover e captar investidores.

A superação em 166,5% na métrica de Nº de pequenos negócios para eventos de terceiros justifica-se devido à atuação em apoio às exposições agropecuárias em 2015. A baixa execução da métrica Nº de pequenos negócios para eventos do SEBRAE justifica-se pelo ajuste que foi realizado em função das exposições agropecuárias, contudo foi atingido o previsto original.

A superação em Nº 165,6% de potenciais empresários para eventos de terceiros justifica-se devido à atuação em apoio às exposições agropecuárias em 2015, pois além de produtor rural foi atendido um grande número de potencial empresário com interesse em iniciar uma atividade no agronegócio.

**Oficina** - a superação em 202,3% na métrica Nº de Participantes justifica-se devido ao aumento de ações realizadas pelo Sebrae, sendo possível realizar mais com menos, como as

ações da Semana do MEI e Movimento Compre do Pequeno Negócios onde o foco principal são oficinas, pela sua praticidade e tempo curto para realização.

**Rodada** - a superação em 261,1% na métrica N° de Pequenos negócios justifica-se devido ao aumento no número de eventos de terceiros no Estado, com foco na promoção de pequenos negócios, como as Feiras Agropecuárias, em que o apoio aos produtores rurais para participarem de um espaço onde puderam promover e captar investidores, como também Feira do Índio.

#### 4. GOVERNANÇA

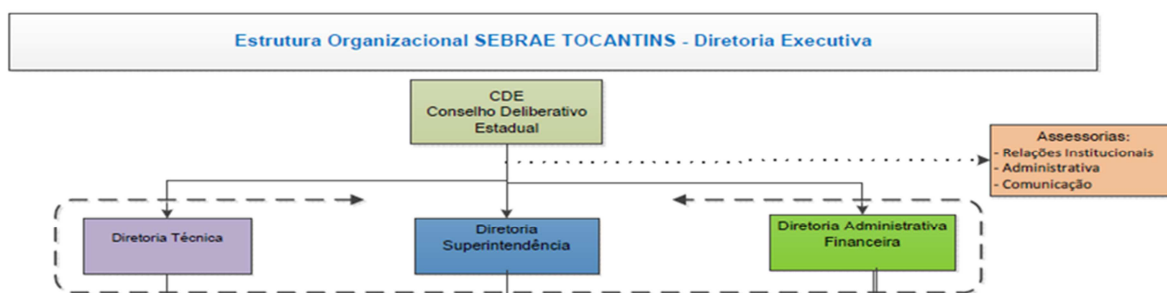


Figura 126 - Alta Governança do Sebrae/TO

Por definição, a Governança Corporativa é entendida como: a) *Proteção de direitos e obrigações*; b) *Sistema de relações*; e, c) *Estrutura e equilíbrio de poder* (Prof<sup>a</sup>. Elismar Álvares da Silva Campos).2009). Ou seja, “*Um sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os Acionistas e os Cotistas, Conselheiros de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança tem a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade*”. (IBGC).

No SEBRAE/TO, as práticas de governança não diferem muito da definição e finalidade apresentadas anteriormente, visto que em se tratando de um Serviço Social Autônomo e consumir recursos para-fiscais (que vem do público), a alta administração tem responsabilidades ainda maior com o processo decisório, para otimizar a aplicação dos recursos em conformidade com os instrumentos que sustentam o conceito de Governança Corporativa, produzindo os resultados que agreguem valor (riqueza) para a sociedade através do seguimento dos Pequenos Negócios e, dessa forma, alcançar os objetivos realizando a Missão de: “*Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional*”.

O processo decisório pela alta governança inicia-se com o CDE, órgão colegiado de direção superior, que se reúne mensalmente com calendário previamente estabelecido em caráter ordinário e extraordinariamente, sempre que necessário, tendo por finalidade deliberar sobre os assuntos de interesse da entidade, conforme Art.13, § 1º do Estatuto Social do SEBRAE/TO. O CDE tem jurisdição para o Estado do Tocantins com sede em Palmas/TO, sendo composto por 12 conselheiros titulares e 12 suplentes, representantes de cada um dos associados do SEBRAE/TO. Os conselheiros titulares e respectivos suplentes são indicados pelos associados, a quem representarão no CDE e cumprem mandato de quatro (4) anos, sem remuneração, sendo permitida a recondução. O CDE reúne-se com a presença mínima de sete dos seus membros, deliberando por maioria simples, exceto nas decisões de quórum

qualificado, as quais estão definidas no Estatuto Social do SEBRAE/TO ou no Regimento Interno. Quando ocorrer o comparecimento do titular e de seu suplente em uma mesma reunião, somente a presença do primeiro será computada, cabendo-lhe com exclusividade do direito de voz e voto.

- **Reunião DIREX:** Esta prática tem o objetivo de avaliar e deliberar os mais diversos temas encaminhados para a apreciação da Direx, em caráter estratégico, tático e operacional. Ocorre em nível executivo, a partir de calendário anual das reuniões definidos pela Diretoria ao final de cada ano, fazendo parte do calendário corporativo do SEBRAE/TO. As reuniões acontecem com a presença da Diretoria Executiva e da Secretária da DIREX, 02 vezes ao mês, ou extraordinariamente quando convocada pelo Diretor Superintendente, conforme estabelecido no art. 20 do Estatuto e art. 4 do Regimento Interno. Elaborar-se uma pauta prévia com solicitações de temas de interesse da Diretoria Executiva e/ou do Grupo Gerencial, para deliberações do colegiado. Para ocorrer, a Reunião Direx, conforme estabelecido no Estatuto Social do SEBRAE/TO o quórum mínimo estabelecido é de dois diretores, sendo um deles o Superintendente ou quem o estiver substituindo temporariamente. Se houver impedimento para a realização em uma das datas estabelecidas, a reunião é reagendada.

- **Reuniões de Análise de Desempenho:** Ocorre em nível tático/operacional com a participação da Diretoria Executiva e o nível Gerencial, onde são apresentados os resultados parciais obtidos até a data, quando são avaliados o desempenho financeiro e as metas atingidas em relação à programação anual. É um momento destinado, também, ao alinhamento com a troca de informações pelo grupo para a correção de rumos, e, da disseminação das informações e decisões emanadas das instâncias superiores de Governança Corporativa. É, também, responsabilidade da ADS em parceria com a Secretaria/DIREX, a Organização e a custódia das evidências das deliberações decorrentes da reunião que são registradas em atas e comunicadas pelas mídias internas disponíveis, principalmente a Intranet.

Cabe ainda ressaltar que nos assuntos relacionados à Gestão Contábil, Patrimonial e Financeiro, a alta Governança conta com o suporte do Conselho Fiscal, Órgão de assessoramento com atribuições definidas em seu Regimento Interno, que se reúne trimestralmente, para dentre outras atribuições, analisar, avaliar o desempenho da instituição para o cumprimento da missão, da correta aplicação dos recursos, dos apontamentos feitos pelos Órgãos de Controles e Auditorias Independentes, sugerindo alternativas de solução para cada caso, através de relatórios e pareceres. Estas reuniões são organizadas e estruturadas com o apoio administrativo da Assessoria do CDE, sendo que as suas decisões e encaminhamentos são registrados em atas, que são custodiadas, também, pela referida Assessoria.

#### **4.1. Descrição das Estruturas de Governança**

Cada vez mais fortemente, a exemplo das instituições financeiras, as empresas em geral estão adotando códigos de relacionamento e práticas de gestão e prestação de contas, com o objetivo principal de tornar a gestão mais transparente às partes interessadas, a sua força de trabalho e demais detentores do poder e do direito de decidir dentro da organização. Estes códigos e práticas consubstanciam o que se denomina atualmente de “governança corporativa”.

A governança corporativa no SEBRAE/TO, elemento presente nos processos de Deliberação, comunicação e gestão, estatutariamente esta é composta da seguinte estrutura básica:

- **Estrutura básica**

A estrutura básica do SEBRAE/TO é composta pelos seguintes órgãos:

- I – Conselho Deliberativo Estadual, designado pela sigla CDE;
- II – Conselho Fiscal, designado pela sigla CF; e,
- III – Diretoria Executiva, designada pela sigla DIREX.

- **Atribuições e composição do CDE:**

O CDE é o órgão de direção superior, que detém o poder originário e soberano no âmbito do SEBRAE/TO.

É composto por 12 (doze) conselheiros titulares e respectivos suplentes, pessoas físicas capazes civilmente, representantes de cada um dos associados instituidores do SEBRAE/TO, e cumprirão mandato de dois anos, sem remuneração, sendo permitida a recondução.

- **Atribuições e composição do CF:**

O CF é o órgão de assessoramento do CDE para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira.

É composto de 3 (três) membros efetivos e (três) suplentes, eleitos pelo CDE dentre as pessoas físicas capazes civilmente, diplomados em curso de nível universitário, residentes no País, indicados pelas entidades associadas do SEBRAE/TO, para o exercício de um mandato de 4 (quatro) anos consecutivos, sem remuneração, permitida a recondução.

- **Atribuições e composição da DIREX:**

A DIREX é o órgão colegiado de natureza executiva, é responsável pela gestão administrativa e técnica do SEBRAE/TO.

É composta por 3 (três) Diretores, sendo: (01) um Diretor Superintendente e por 2 (dois) Diretores, eleitos pelo CDE para um mandato de 04 (quatro) anos consecutivos, demissíveis ad nutum ou em face de representação, sendo permitida a recondução.

- **Unidades de Apoio**

A estrutura de governança em todos os níveis conta com o suporte operacional das seguintes unidades:

- UGEX – Unidade de Gestão para Excelência;
- UGOCC – Unidade de Orçamento, Controle e Contabilidade;
- UAUDI – Unidade de Auditoria Interna;
- UASJUR – Unidade de Assessoria Jurídica; e,
- Empresas terceirizadas de Consultoria e Auditoria Independente.

- **Principais instrumentos de suporte à governança:**

- Estatuto Social;
- Regimentos internos;
- Código de ética;
- Regulamento Disciplinar – IN 31;
- Diretrizes, Políticas e deliberações para o Sistema SEBRAE emanadas do CDN.

- **Decisões e deliberações**

## **Do CDE**

As decisões e deliberações são tomadas em reuniões ordinárias mensais e/ou extraordinárias para deliberar sobre questões urgentes e inadiáveis, com pauta definida, cuja convocação se dá com 7 (sete) dias da data de realização. As decisões são tomadas por maioria simples, salvo quando o estatuto exigir quórum privilegiado.

## **Do CF**

As decisões e deliberação acontecem após a análise das informações de ordem patrimonial, econômica e financeira que culmina com a emissão de parecer expressando a opinião, em reunião realizada a cada trimestre e, sempre que convocada pelo presidente do CDE.

## **Da DIREX**

As decisões e deliberações são tomadas em reuniões ordinárias 2 (duas) vezes por mês e, em caráter extraordinário, sempre que convocado pelo Diretor-Superintendente. No exercício da liderança, tem sido de praxe a participação da DIREX nas reuniões do CDE, quando são apresentados os resultados parciais do desempenho da instituição em relação às metas e objetivos estratégicos.

## **Instrumentos de Controle**

Os principais instrumentos de controle dos atos emanados por órgãos que constituem a estrutura básica são:

- As atas de reuniões;
- Resoluções;
- Portarias;
- Pareceres.

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

- **CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL (CDE)**, composto por doze conselheiros titulares e respectivos suplentes, representantes de cada entidade associada, que são: Sebrae, 5 (cinco) Federações: FECOMERCIO, FAET, FIETO, FACIET e FAMPEC, Banco do Brasil S/A, Banco da Amazônia S/A, Caixa Econômica Federal, Universidade Federal do Tocantins – UFT, Fundação Universidade do Tocantins – UNITINS, Governo do Estado do Tocantins / Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação – SEDECTI.

- **CONSELHO FISCAL**, composto por três membros efetivos e três suplentes eleitos pelo CDE.

- **DIRETORIA EXECUTIVA**, composta por um Diretor (a) Superintendente, um Diretor (a) Técnico (a) e Diretor (a) Administração e Finanças, eleitos pelo CDE;

- **Competências e Atribuições**

### **Diretoria Executiva:**



É de responsabilidade da Diretoria Executiva a gestão do SEBRAE/TO, compreendida nesta, Gestão Estratégica e Articulação Institucional, Gestão Técnica e Administrativa - Financeira, bem como a promoção de seu relacionamento interinstitucional com o Sistema SEBRAE, mediante o exercício das seguintes atribuições: Gestão Estratégica, Articulação Institucional, Gestão Técnica e Gestão Administrativa e Financeira.

**Diretoria Superintendente:**

Atua em colegiado com os demais diretores na Gestão Estratégica, que compreende as decisões referentes à adequação interna da entidade às relações do contexto no qual está inserida, às determinações contidas no Estatuto Social e do Conselho Deliberativo Estadual, bem como ao planejamento, avaliação e monitoramento do desempenho geral do SEBRAE/TO. A Gestão da Articulação Institucional é desenvolvida principalmente pelo Diretor (a) Superintendente e consiste na articulação das ações das Diretorias na relação com os membros do Conselho, na representação e comunicação com outras instituições, parceiros, clientes e com a comunidade em geral.

**Diretoria Técnica:**

Conforme disposto acima, atua em colegiado com os demais diretores na Gestão Estratégica. A gestão técnica é desenvolvida principalmente pelo Diretor Técnico (a), que é responsável pela atividade fim da entidade. É dirigida ao planejamento, desenvolvimento, execução e avaliação dos projetos finalísticos e à aplicação das soluções do SEBRAE/TO nos âmbitos setorial e territorial, bem como, pela implementação dos projetos e atividades resultantes das prioridades estratégica estabelecidas no seu Planejamento.

**Diretor Administrativo-Financeiro:**

Conforme disposto acima, atua em colegiado com os demais diretores na Gestão Estratégica. A gestão administrativo-financeira é desenvolvida principalmente pelo Diretor Administrativo-Financeiro a qual está vinculada a implementação de atividades resultantes das prioridades estratégicas estabelecidas no Planejamento do SEBRAE/TO, bem como, o apoio à organização, ao planejamento, à coordenação, à execução e ao controle das atividades administrativas financeiras ao provimento de recursos materiais, financeiros, tecnológicos e humanos que a entidade necessita.

**4.3. Atuação da Unidade de Auditoria Interna**

A Auditoria Interna busca o alinhamento com os processos e as estratégias do SEBRAE/TO, tendo como atividades a defesa da instituição, com o foco nos riscos estratégicos, na avaliação dos controles, na conformidade com os normativos e leis e no atendimento aos Órgãos Fiscalizadores e Auditorias Independentes.

O relato que ora se apresenta é uma síntese das atividades realizadas pela Unidade de Auditoria Interna, no ano de 2015, de acordo com os processos integrantes do Plano Plurianual de Auditoria Interna - PPAI, período 2012-2015. E Plano anual de Auditoria Interna – PAAI.

**4.3.1. Limitações e Responsabilidades**

Em 2015, houve redução de 02 analistas de Auditoria Interna. Na impossibilidade de reposição da equipe, limitou-se, também, o escopo dos trabalhos planejados para o ano. Outra limitação constante em nossos trabalhos, refere-se à falta de priorização das áreas, no tocante as demandas da Auditoria Interna, cujo impacto recai sobre a execução de outros trabalhos.

Como resultado das limitações de quaisquer sistemas de controles internos, da natureza dos testes e de outras limitações, não foi possível garantir com segurança absoluta que não existem erros resultantes de irregularidade ou fraudes. Tendo em vista, que os testes de efetividades avaliam um determinado momento e/ou período e com base em amostragem.

#### **4.3.2. Escopo**

Os trabalhos de Auditoria Interna são levantados e sugeridos previamente pela UAUDI – Unidade de Auditoria Interna, articulado e validado com a Diretoria Superintendente. Quando envolve empresas de Auditoria Independentes e/ou Órgãos de Fiscalização e de Controles, as definições são tratadas de forma conjunta entre as partes envolvidas no processo. Durante o exercício de 2015 a atuação da UAUDI, consistiu, em:

- Monitorar, consolidar, revisar e validar a construção do Relatório de Gestão Anual até a sua aprovação pelo CDE;
- Articular e fornecer a logística às equipes de Auditoria Contábil da KPMG;
- Assessorar os Auditores da Deloitte, no Programa de integridade Corporativa;
- Aplicar a Metodologia de Auditoria com Foco em Risco em três processos;
- Realizar Encontro com os clientes de Auditoria Interna e follow-up em 10 processos;
- Realizar auditorias com foco em Compliance em dois processos;
- Realizar acompanhamento das recomendações geradas pelos Órgãos fiscalizadores no Plano de Providências Permanente;
- Participar do mapeamento de processos e redesenho de Gestão de Auditoria Interna, projeto executado pela empresa Deloitte;
- Atender as demandas pontuais da Diretoria Executiva e Unidades do Sebrae/TO;
- Assessorar as comissões criadas para tratar de temas específicos e complexos;
- Revisitar o PPAI – Plano Plurianual de Auditoria Interna (2012/2015) e construir o PAAI – Plano Anual de Auditoria Interna 2016;

#### **4.3.3. Atividades Realizadas no Período**

##### **4.3.3.1. Gerenciamento do processo de construção da Prestação de Contas e/ou Relatório de Gestão**

A Unidade de Auditoria Interna em parceria com a Unidade de Gestão Estratégica articularam-se com as demais Unidades para construção e consolidação das partes que compuseram o Relatório de Gestão do Sebrae/TO, exercício de 2014. Este processo se constitui pela coleta e tratamento das informações repassadas pelos gestores de carteiras e projetos e por gerentes de unidades, consolidando-se em arquivo único todos os fatos correspondentes às ações da entidade, em cumprimento a legislação federal e aos normativos da instituição. Após a conclusão e posto para apreciação e validação da Diretoria Executiva, submeteu-se, na sequência ao CF – Conselho Fiscal para análise de conformidade dos aspectos relacionados às questões Patrimoniais, contábeis e Financeiras e se pronunciar, emitindo sua opinião através de parecer ao referido Relatório para apreciação julgamento do

CDE - Conselho Deliberativo Estadual, onde foi aprovada unanimidade. Encerrando o ciclo dessa atividade, a UAUDI encaminhou o Relatório de Gestão do exercício de 2014 para apreciação da Unidade de Auditoria Interna – UAUD do Sebrae Nacional e protocolou no site do Tribunal de Contas da União antes do prazo limite, 31/05/2015.

No findar do ano, acompanhamos a emissão da DN 146/2015, que definiu sobre quais Unidades Jurisdicionadas iriam apresentar Relatório de Gestão referente ao exercício de 2015, além das mudanças estruturais decorrentes da portaria 321/2015, com o novo formato de prestação de contas, no portal do TCU, e-contas, estruturado por capítulos. Disseminamos orientações sobre o Relatório de Gestão, na reunião gerencial de novembro/2015. E para dar agilidade na minuta do relatório, sugerimos e disseminamos a todos os responsáveis pela elaboração de conteúdo, o modelo do relatório utilizado em 2014.

#### **4.3.3.2. Logística às equipes de Auditorias Independentes**

Foram realizadas as visitas de campo pela equipe de Auditores contábeis, sendo a primeira para auditoria do encerramento do exercício contábil de 2014 e as outras 03 (três) visitas de auditorias intermediárias referentes ao primeiro, segundo e terceiro trimestres de 2015.

A UAUDI coordenou a recepção dos auditores buscando dar ferramentas suficientes para execução dos trabalhos, reservando salas, solicitando demandas para apoio tecnológico e disponibilização de canais de telefone. Contamos também com o intermédio de solicitações de documentos e agendamento de reuniões.

Recebemos ainda, uma equipe de auditores da Deloitte, no período de 26/10/2015 a 20/11/2015, para realização do Programa de Integridade Corporativo, demandado pelo CDN - Conselho Deliberativo Nacional, para aplicação no âmbito do Sistema SEBRAE a todos os Sebrae/UF.

#### **4.3.3.3. Auditoria com Foco em Riscos**

Norteadas pela Metodologia de Auditoria com Foco em Risco, a UAUDI realizou procedimentos de auditoria nos últimos processos previstos no Plano Plurianual da Auditoria Interna ciclo 2012/2015, conforme anexo I e no Plano Anual de Auditoria Interna do exercício de 2015, sendo os processos:

- **Relatórios Contábeis e Financeiros, Gestão Fiscal e Tributária e Relacionamento com Órgãos de Fiscalização e Controle.** Foram identificadas, 15 oportunidades de melhorias, sendo 5 com criticidade Alta, 7 com criticidade Significativa e 3 com criticidade Moderada.

- **Revisão do processo: Relatórios Contábeis e Financeiros**

Os trabalhos de auditoria com foco em riscos no processo de Relatório Contábeis e Financeiros foram realizados no período de *março/2015 a julho/2015*, com abrangência no *subprocesso: Elaboração dos Relatórios Contábeis e Financeiros*.

Os objetivos gerais deste trabalho foram à análise e a revisão dos controles internos, com base na metodologia COSO, realizadas por meio do levantamento dos riscos dos processos auditados, e a apresentação de uma visão geral dos controles existentes e sugestões de adequações às boas práticas de controles.

- **Revisão do processo: Gestão Fiscal e Tributária**

Os trabalhos de auditoria com foco em riscos no processo de Gestão Fiscal e Tributária foram realizados no período de *abril/2015 a setembro/2015*, com abrangência nos subprocessos: *Registro, Apuração Fiscal e Obrigações Acessórias*.

Os objetivos gerais deste trabalho foram à análise e a revisão dos controles internos, com base na metodologia COSO, realizadas por meio do levantamento dos riscos dos processos auditados, e a apresentação de uma visão geral dos controles existentes e sugestões de adequações às boas práticas de controles.

- **Revisão do processo: Relacionamento com Órgãos Fiscalizadores**

Os trabalhos foram realizados no período de *junho/2015 a agosto/2015*, com abrangência nos subprocessos: *Atendimento aos Órgãos de Fiscalização e Controle, Prestação de Contas Anuais e Plano de Providência Permanente*.

Os objetivos gerais deste trabalho foram à análise e a revisão dos controles internos, com base na metodologia COSO, realizadas por meio do levantamento dos riscos dos processos auditados, e a apresentação de uma visão geral dos controles existentes e sugestões de adequações às boas práticas de controles.

*Nota explicativa: Os apontamentos avaliados com criticidades Alto, significativo ou moderados são elaborados planos de ação pelas áreas responsáveis, para mitigação dos riscos explicitados no exame de auditoria. E monitorados e testados periodicamente pela Unidade de Auditoria Interna.*

Ao final dos trabalhos (planos de ação, inclusive) fez-se o Report para as Unidades envolvidas no processo de avaliação com a presença da Diretoria, e/ou posterior report a esta, para que na sequência validasse e determinasse a implementação de medidas para mitigar ou reduzir a nível aceitável, os riscos identificados passível de materialização.

#### **4.3.3.4. Monitoramento da Implementação dos Planos de Ação (Follow-up)**

Visando a integração com as unidades responsáveis pela implementação dos planos de ação, decorrentes das avaliações de Auditoria, neste período, realizamos 09 (nove) Encontro com os clientes de Auditoria. Para disseminação dos conceitos metodológicos, alinhamento e atualização dos status dos planos de ação. Posteriormente geramos os relatórios de follow-up, dos seguintes processos: *Recursos Humanos, Gestão e Execução de Projetos, Gestão de Credenciados, Jurídico e Regulamentação, Comunicação e Marketing, Aquisição de Bens e Serviços, Planejamento e Orçamento, Sistemas de TI, Tesouraria, Convênios e Ativo Imobilizado*. Gerando o resultado de 23 planos de ação avaliados que foram considerados Efetivamente Implantados, apresentando assim o cenário abaixo:

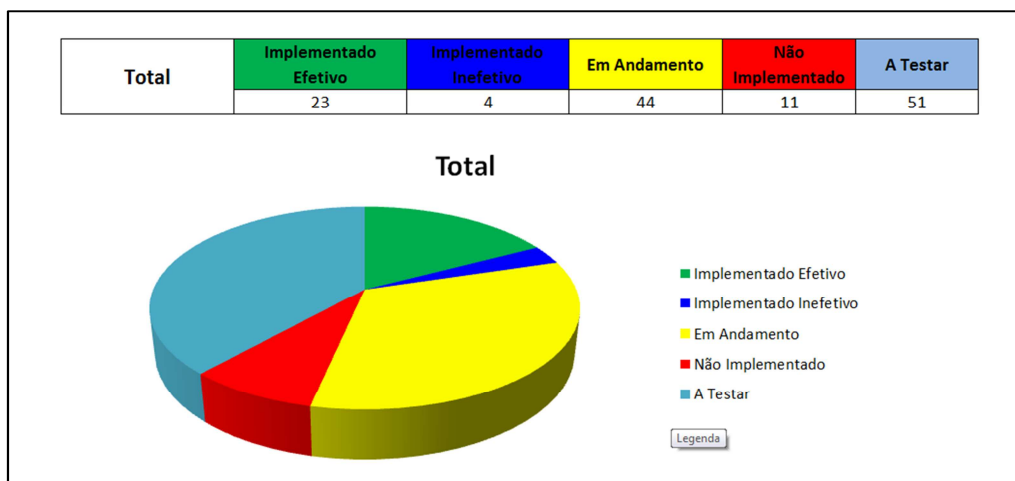


Gráfico 12- Atualização dos planos quantitativos por status após follow-up

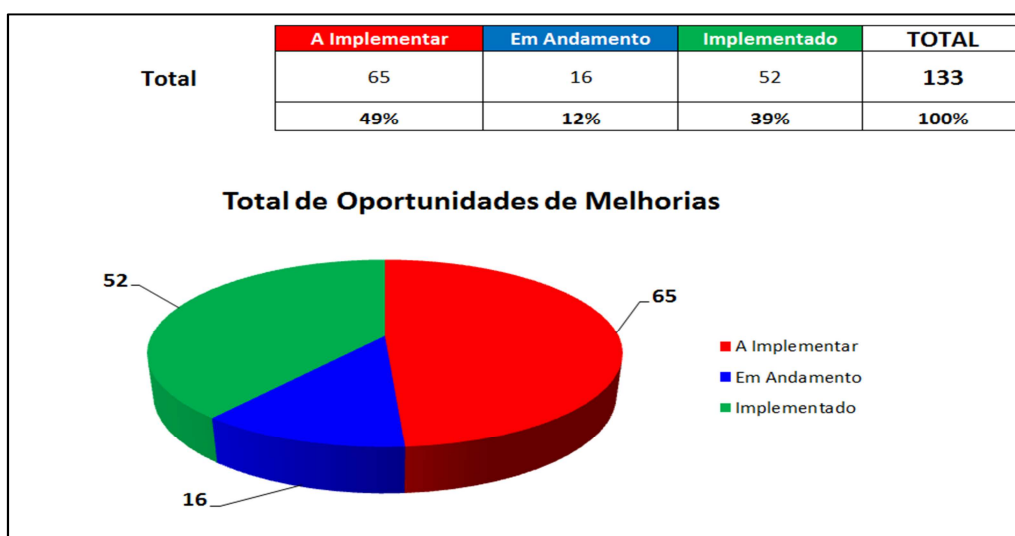


Gráfico 13 - Atualização dos planos por status

#### 4.3.3.5. Auditoria com Foco em Compliance

No ano de 2015, mesmo com a redução da equipe de Auditoria, priorizamos a realização dos trabalhos de Compliance nos *Processos Licitatórios e SEBRAETEC*. Abaixo segue mais detalhes:

- **Processos Licitatórios**

Os trabalhos foram realizados no período de *setembro/2015 a dezembro/2015*. Com objetivo de verificar a conformidade dos processos licitatórios concluídos no período de janeiro a agosto de 2015. Adotando como critérios, à situação identificada versus aos normativos internos e legislações pertinentes. As análises consistiram na identificação através de planilha eletrônica da modalidade escolhida, número do processo Docflow, objeto, valor estimado, valor contratado, localização do processo físico, participantes do processo, dentre outros.

- **SEBRAETEC**

Os trabalhos foram realizados no período de *setembro/2015 a dezembro/2015*. Com objetivo de verificar a conformidade nas contratações do programa SEBRAETEC, considerando os trâmites dos projetos em execução e demandas finalizadas. O período de referência para

seleção da amostra abrangeu os processos de março a outubro de 2015. Em atenção à situação identificada versus aos normativos internos e legislações.

#### **4.3.3.6. Assessoramento às comissões criadas para tratar de temas específicos e complexos**

No decorrer do ano, um integrante da Auditoria Interna participou das atividades desenvolvidas pelo Comitê de normas, Comitê de Gestão Estratégica, Comitê da excelência, Comitê de avaliação do Sebraetec, dentre outros.

#### **4.3.3.7. Participar do mapeamento de processos e redesenho de Gestão de Auditoria Interna, projeto executado pela empresa Deloitte.**

Participamos ativamente do mapeamento do grupo de processos “Gestão de Auditoria Interna”, no período de *outubro a dezembro de 2015*. Como entregas do trabalho, obtivemos os seguintes:

- Apresentação do diagnóstico referente à situação atual dos processos, seguidos das oportunidades de melhorias – (As Is)
- Fluxogramas dos processos da unidade de Auditoria Interna
- Manual de processos
- Dicionário de indicadores
- Planos de ação

#### **4.3.3.8. Realizar acompanhamento das recomendações geradas pelos Órgãos fiscalizadores no Plano de Providências Permanente**

Iniciaram-se os procedimentos de acompanhamento dos Planos de Providências Permanente, no exercício de 2014, com as recomendações originadas no Relatório de Auditoria de Contas da Controladoria Geral da União. Por ser um fato novo, a Unidade de Auditoria Interna fará esse acompanhamento com mais periodicidade e comunicando à Diretoria Executiva quanto aos status de implementações pelas unidades responsáveis. Neste sentido, realizamos o acompanhamento dos apontamentos constantes no Relatório da CGU e Acórdão nº 2210/2015 – TCU .

#### **4.3.3.9. Planejamento das Atividades da Auditoria Interna**

Conforme a Metodologia de Auditoria com Foco em Riscos, com os pronunciamentos do C.O.S.O. Apresentadas pelo Instituto de Auditores Internos do Brasil regulam que todas as atividades dos auditores internos devem ser previamente planejadas e validadas pela Alta Governança, no caso da UAUDI, desenvolvemos a revisão do *Plano Anual de Auditoria Interna – PAAI do exercício de 2016*, este aprovado no ano de 2015. Porém, com a redução de 2 (dois) analista na auditoria, o volume de horas foi reduzido para *3.870 horas*.

#### **4.3.3.10. Capacitação da equipe de Auditores Internos**

Os procedimentos de auditoria, sejam eles internos ou externos, conferem mais credibilidade e transparência da gestão perante seus associados, clientes e sociedade. É fundamental investir



na capacitação constante desses profissionais para garantir uma gestão cada vez mais sustentável nas organizações.

No ano de 2015, as capacitações da equipe ocorreram através de cursos e/ou congressos ofertados pelo mercado, encontros promovidos pelo Sebrae/NA, e cursos online e/ou presenciais através da Universidade Corporativa, conforme quantitativo de horas demonstrado na tabela abaixo:

| Capacitações da Equipe    |                   |           |                     |       |
|---------------------------|-------------------|-----------|---------------------|-------|
| Colaborador               | Cursos de Mercado | UC Sebrae | Encontros Sebrae/NA | TOTAL |
| Enio Gentil Vieira        | 135               | 95        | 12                  | 242   |
| Eliwânia dos Santos Silva | 95                | 161       | 12                  | 268   |
| TOTAL DE HORAS            | 230               | 256       | 24                  | 510   |

Tabela 77- Total de horas em Capacitações da Equipe de Auditoria.

#### 4.4. Atividades de correição e apuração de ilícitos administrativos

O Estatuto da Organização regula as regras de conduta da alta liderança. Destaque para o Regimento Interno do CDE aplicado exclusivamente ao Conselho Deliberativo. Em 2008, foi instituída IN 31, sob a forma de Regulamento Disciplinar, com o objetivo de estabelecer procedimentos para regulamentar à ordem, o respeito pela hierarquia e o bom relacionamento entre todos os empregados do SEBRAE/TO,

Em 2013, como fruto do aprendizado do RAAA do PSEG do ciclo 2012, foi desenvolvido o Código de Ética do SEBRAE/TO, que abrange conselheiros, diretores, empregados e demais colaboradores, definindo as relações de comportamento referentes às obrigações e os deveres entre a alta governança com a força de trabalho e demais partes interessadas. O conteúdo foi elaborado de forma coletiva pelos colaboradores do Sebrae, validado no comitê gestor da excelência e pela Direx, com aprovação por unanimidade no CDE. O Código de Ética é um desdobramento do **Valor 4 – Transparência** - do SEBRAE/TO e, portanto é constituído por valores e princípios éticos consolidados em enunciados que se destinam a orientar as decisões de todos os membros da organização, incluindo diferentes grupos de interesse. Orienta o comportamento ético da empresa considerando a legislação pertinente e contribuindo para a resolução de eventuais conflitos de interesses. Identificados os fatos ou situações em desacordo com as regras estabelecidas ou inadequadas para as ações da organização, a Comissão de Ética, analisa e oferece sugestão de medidas corretivas ou punitivas, vinculadas a IN 31, quando confirmado o descumprimento a este Código. Ainda em 2013 foi instalada a Ouvidoria do SEBRAE/TO com o objetivo de abrir um canal de comunicação permanente com o cidadão, para suas sugestões, elogios, críticas, denúncias e reclamações, em relação aos representantes do SEBRAE TO no desempenho de suas atribuições e ao atendimento da missão instituída por lei ao SEBRAE.

Em 2013 a Cartilha do Código de Ética foi entregue a todos os conselheiros, diretores, colaboradores e estagiários do SEBRAE/TO, sendo registrada a entrega através da assinatura do Termo de Compromisso. Também foi criado um ambiente virtual no Portal do SEBRAE/TO e na intranet para disponibilização do Código de Ética em meio eletrônico bem como o acesso a canais para recebimento das denúncias externas das demais partes

interessadas. Em 2014, de forma proativa, para reforçar o entendimento e disseminação e considerando o aprendizado do RAAA do PSEG no ciclo 2013, foi desenvolvida na 1ª Semana de Capacitação dos Colaboradores um workshop de 04 horas para estudo do Código de Ética com toda a força de trabalho. Além disso, para garantir a disseminação às outras partes interessadas, os fornecedores do SEBRAE/TO receberam 01 exemplar da Cartilha do Código de Ética, através do envio de correspondência da Direx. Também ressalta-se a distribuição de exemplares aos fornecedores e expositores participantes da Feira do Empreendedor 2014, assim como a disponibilização do Canal Ouvidoria nos pontos estratégicos de atendimento da Feira.

Quanto ao tratamento dado às manifestações referentes às questões éticas, o mesmo é conduzido corporativamente pela **Comissão de Ética**, nomeada por meio de **Resolução Direx 015/2013**, e tem como objetivo assegurar que quaisquer manifestações sejam do tipo denúncia, reclamações, elogios, sugestões, solicitações, entre outras direcionadas ao SEBRAE/TO, sejam tratadas e recebam respostas adequadas. As denúncias recebidas via os canais citados anteriormente, são analisadas em reunião da Comissão de Ética que emite parecer da procedência e das providências a serem tomadas e encaminha para análise e deliberação da Direx, que poderá aplicar medidas disciplinares ao denunciado, conforme estabelecido no artigo 12 do Código.

No ano de 2015, 4 apurações de conduta ética foram instauradas, sendo 2 julgadas procedentes e 2 julgadas improcedentes.

#### 4.5. Gestão de Riscos e Controles Internos



Figura 127 - As três linhas de defesas de uma instituição

A Gestão da conformidade da organização com os requisitos legais e regulamentares aplicáveis as diretrizes estabelecidas é assegurada pela Alta Governança, que tem a responsabilidade de garantir o cumprimento do Estatuto Social, lei maior que norteia o seu caminhar, suportada com os processos operacionais de apoio pelas seguintes unidades

corporativas: Unidade de Assessoria Jurídica (UASJUR), Unidade de Gestão Orçamentária, Controle e Contabilidade (UGOCC) por meio das subáreas de “Análise de Processos”, “Análise de Contratos e Convênios” e “Validação de Tributos” e Unidade de Gestão para Excelência – UGEX, por meio das subáreas: Comissão Permanente de Licitação (CPL) e Núcleo de Responsabilidade Social, e são incorporadas aos procedimentos internos sempre em conformidade com as diretrizes normativas do SEBRAE Tocantins. Essas unidades participam do planejamento operacional mediante análise da legislação que impacta nas atividades do SEBRAE/TO. Além disso, são realizadas periodicamente pela Unidade de Auditoria Interna (UAUDI) auditorias com foco em risco e Compliance, para identificação de situações que podem resultar em sanções para o SEBRAE/TO.

A cada três meses são realizadas auditorias de revisão intermediárias por empresas de Auditoria Independente. Além disso, a Instituição é monitorada em todos os aspectos da gestão, pelos órgãos de controle do governo como o CGU e o TCU, visto que, gerir Contribuição Parafiscal ainda com a finalidade de assegurar a conformidade aos requisitos legais e regulamentares aplicáveis, o SEBRAE/TO mantém ativos os seguintes instrumentos para obtenção e manipulação de informações: assinatura do Boletim IOB – Manual de Procedimentos para Atualização de Informações Contábeis, Tributárias e de Pessoal, com frequência semanal para uso pelas Unidades de Gestão Orçamentária Controle e Contabilidade (UGOCC) e Unidade de Gestão de Pessoas (UGP). Em 2014 foi implantado o Sistema Integrado de Legislação Aplicável (SILA), que possibilita o levantamento dos requisitos legais aplicáveis nas áreas de Meio Ambiente, Saúde e Segurança Ocupacional e Responsabilidade Social Empresarial, inerentes às atividades, processos, produtos e instalações da organização. O sistema é on-line, disponível no site da empresa contratada e contém a relação dos requisitos legais (leis, decretos, portarias) aplicáveis ao SEBRAE/TO, com abrangência Federal, Estadual e Municipal, que são analisadas pelas Unidades Corporativas responsáveis monitoramento dessas naturezas legais e analisam as eventuais aplicações ao SEBRAE/TO.

Através da metodologia de auditoria com foco em risco, sistematicamente são desenvolvidos e aplicados programas de trabalhos para avaliação dos processos estratégicos e de negócios da instituição, prevendo possibilidade de materialização de riscos identificados estarem em desconforme com a regulamentação da entidade ou a legislação do ambiente onde o Sebrae/TO está inserido.

#### 4.6. Política de remuneração dos administradores e membros de colegiados

**Justificativa:** De acordo com o Art.9, VII do Estatuto Social do SEBRAE Nacional é princípio sistêmico a não remuneração dos membros dos Conselhos Deliberativo e Fiscal.

Os Diretores e Superintendência são remunerados, conforme abaixo:

| COMPOSIÇÃO DE REMUNERAÇÃO DE DIRETOR NÃO EMPREGADO |             |              |           |
|--|-------------|--------------|-----------|
| NOME   | REMUNERAÇÃO | GRATIFICAÇÃO | TOTAL     |
| OMAR ANTONIO HENNEMANN                             | 17.798,04   | 8.899,02     | 26.697,06 |
| HIGINO JULIA PITI                                  | 17.798,04   | 7.119,22     | 24.917,26 |
| JARBAS LUIS MEURER                                 | 17.798,04   | 7.119,22     | 24.917,26 |

Tabela 78 - Remuneração da Diretoria Executiva

#### **4.7. Informações sobre a empresa de Auditoria Independente contratada**

Com a finalidade de homogeneizar o processo de auditoria no âmbito do sistema, o SEBRAE/NA, já há algum tempo decidiu pela contratação de uma única empresa de auditoria independente para aplicar os procedimentos de avaliação contábil em si, e nas demais Unidades da Federação.

O objetivo principal foi o de se obter uma fotografia do sistema com procedimentos singular, de forma tratá-los todos como iguais.

O papel da UFs no processo é fazer a articulação da empresa de auditoria independente com as Unidades objeto de avaliação e dar o apoio logístico desde a recepção da equipe de auditoria até o encerramento dos trabalhos com a recepção do relatório final.

Portanto, a sistemática de contratação e gestão do contrato fica a cargo do SEBRAE/NA, que também, financia (arca) com todos os gastos envolvidos para consecução do objeto contratado.

O Sistema Sebrae possui contrato com a empresa de auditoria independente KPMG Auditores Independentes, oriundo da Concorrência (processo licitatório) 10/2011. O contrato, firmado sob o número 107/2012, tem vigência de 12 meses, podendo ser prorrogado por iguais períodos ou fração até o limite de 60 meses, considerando o período inicial. A prorrogação do contrato se dá por meio de aditivos aprovados pelo Conselho Deliberativo do Sebrae, demandante do serviço. Conforme aditivo vigente ao contrato, os serviços contratados compreendem os trabalhos de auditoria contábil, com emissão de opinião dos auditores sobre as demonstrações financeiras em período anual, bem como revisões trimestrais, para as 27 unidades estaduais do Sistema Sebrae e o Sebrae Nacional, ao custo de até R\$ 2.731 mil.

### **5. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE**

O SEBRAE/TO criou o **Programa SEBRAE Social** que tem como objetivo desenvolver ações em prol do desenvolvimento social com base na identificação das expectativas e necessidades da sociedade, com o desenvolvimento de projetos sociais, avaliação da satisfação da sociedade e avaliando e zelando pela imagem institucional. Esse programa é composto pelos seguintes projetos:

- **Projeto SEBRAE de Ações Sociais:** realizado com base no Calendário Socioambiental e em parceria com outras instituições realiza-se ações para o desenvolvimento social.
- **Projeto SEBRAE de Voluntariado:** visa estimular a formação e educação dos colaboradores e comunidade em geral em valores como a solidariedade e a tolerância bem como implementar projetos sociais e filantrópicos e atuar em ações voluntárias individuais, coletivas ou corporativas, sem remuneração, em conformidade com a Política de Responsabilidade Social Empresarial.

| Evolução de voluntários no SEBRAE/TO |     |
|--------------------------------------|-----|
| Quantidade de Voluntários            | Ano |
| 2014                                 | 43  |
| 2015                                 | 160 |
| TOTAL                                | 203 |

Tabela 79 - Evolução de voluntários no SEBRAE/TO

- **Projeto SEBRAE + Saúde:** visa desenvolver ações como foco as campanhas “Outubro Rosa” que alerta sobre o câncer de mama e o Novembro Azul que alerta sobre o câncer de próstata.
- **Projeto SEBRAE Cultural:** visa fomentar a cultura local por meio do desenvolvimento de Ações como amostras, feiras, exposições, entre outras.

Entre as ações que foram realizadas em âmbito do Programa Sebrae Social destacam-se: definição do Calendário Social e Ambiental do SEBRAE/TO; curso mecânica para mulheres em parceria com o Sest/Senat; apoio a I Corrida da Mulher de Palmas; palestra do Dia do Consumidor; palestra Dia do Meio Ambiente; lançamento do Programa Sebrae de Voluntariado; apoio ao Dia C – Cooperar da ODC/Sescoop; realização de blitz educativa na Semana Nacional de Trânsito; Dia Nacional de Combate ao Abuso e à Exploração Sexual de Crianças e Adolescentes com a realização de duas ações: Curso online “Enfrentando a Exploração Sexual de Crianças e Adolescentes” que foi disponibilizado em parceria com o Sest/Senat um curso online aos colaboradores da Instituição. Participaram dessa capacitação 3 colaboradores do SEBRAE/TO que foram devidamente certificados. Adesão ao Proteja Brasil: adesão do SEBRAE/TO à campanha nacional “Proteja Brasil”. A Diretoria Executiva orientou a instalação do aplicativo em todos os celulares e tablets da Instituição para colaborar com a proteção de crianças e adolescentes. O Proteja Brasil é um aplicativo utilizado para denunciar qualquer situação de risco ou violação de direitos cometida contra crianças ou adolescentes; criação da “Corrente do Bem” que tem por objetivo divulgar situações de emergência identificadas pelos colaboradores, para que possam ser tratadas e realizar a ajuda mútua. Realização do Dia D – Doação Voluntária de Sangue; apoio ao lançamento oficial do Serviço de Doação Automatizada/Aférese; realização da campanha Salvando Vidas: cadastro de medula óssea; apoio ao Dia D da Hemofilia; realização da campanha Outubro Rosa e Novembro Azul e a 3ª Edição da Campanha Sebrae Natal + Feliz. As ações de voluntariado realizadas foram: Dia das Crianças; Dia C – Cooperar, Semana Nacional de Trânsito; Festival da Juventude, Caminhada Passos que Salvam e Festival de Circo Social.



Figura 128 - Linha do Tempo – Responsabilidade Social do Sebrae/TO

Para medir a satisfação dos cidadãos resultantes da atuação, é realizada anualmente Pesquisa de Imagem da Sociedade que é executada pelo SEBRAE/NA e possui a estratificação estadual. A pesquisa de Imagem de 2015 teve uma base amostra nacional de 6.840 respondentes, sendo no Tocantins 240, com erro amostra de 1,18%, e apresentou os seguintes resultados para o SEBRAE/TO.

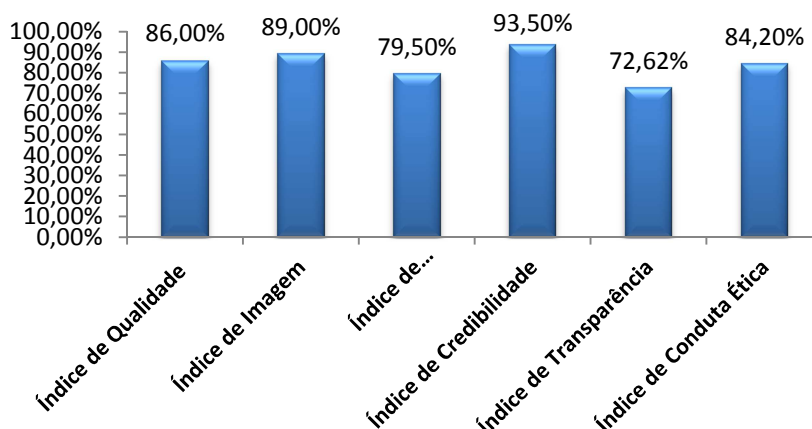


Gráfico 14- Pesquisa de Imagem da Sociedade

### 5.1. Canais de acesso do cidadão

Regida pela Instrução Normativa nº 49 00 – Manual da Ouvidoria do SEBRAE Nacional e Processo Ouvidoria do SEBRAE Tocantins aprovado pela Resolução DIREX nº 010/2013. A Ouvidoria do SEBRAE Tocantins é um processo gerido pela UGEX – Unidade de Gestão para Excelência, que conforme dispõe os documentos que a regulamenta, a Ouvidoria é uma instância institucional, autônoma e independente, de caráter mediador, pedagógico e estratégico, que acolhe as manifestações dos cidadãos não solucionadas por outros canais de atendimento, assegurando a transparência da organização na aplicação de seus recursos e no cumprimento de sua missão. Atua na busca de soluções, identifica tendências para recomendar e orientar a instituição e fomentar a promoção da melhoria contínua do atendimento e da gestão. Cabe à ouvidoria dar os devidos encaminhamentos, no âmbito



institucional, a denúncias, reclamações, informações, elogios, solicitações e sugestões referentes aos serviços prestados no universo da instituição.

A ouvidoria do Sebrae Tocantins iniciou suas atividades em outubro de 2012, atuando no período de outubro 2012 a dezembro 2013 como interlocutora junto ao Sebrae/NA. No período de outubro 2012 até julho 2013 teve como responsável a colaboradora Lilian Sabino e no período de agosto 2013 até dezembro 2015 sob a responsabilidade da colaboradora Vera Lúcia Teodoro Braga. A ouvidoria foi efetivamente implantada em dezembro de 2013, através da Resolução 014/2013, vinculada a UGEX e subordinada a DISUPER, sendo nomeada como Ouvidora a Analista Vera Lúcia Teodoro Braga com mandato até Dez/2014, sendo mandato renovado através da resolução 02/2015 para o período de 02 de fevereiro 2015 a 31/12/2016.

O SEBRAE/TO possui uma sistemática de tratamento das solicitações, reclamações ou sugestões formais por meio de vários canais de acesso e são organizadas e classificadas conforme a tabela abaixo:

| <b>FORMA DE TRATAMENTO DAS MANIFESTAÇÕES DOS CLIENTES</b> |   |  |
|---|---|--|
| <b>CANAL</b>  | <b>MEIO DE REGISTRO</b>                           | <b>TRATAMENTO E RESPOSTA</b>   |
| Unidades operacionais                                     | Urnas da Ouvidoria                                | Solicitações, reclamações ou sugestões formais são encaminhadas para Ouvidoria que tem responsabilidade de tratar e dar retorno ao cliente.  |
| Central de Relacionamento                                 | 0800 – Sistema de Atendimento                     | Solicitações de informações para gestão da empresa, agendamento de atendimento presencial e inscrição em eventos são atendidas e registradas no Sistema Integrado de Atendimento ao Cliente. Reclamações ou sugestões formais são encaminhadas para Ouvidoria que tem responsabilidade de tratar e dar retorno ao cliente. |
| Portal Sebrae - Fale Conosco                              | E-mail atendimento                                | Solicitações de informações para gestão da empresa, agendamento de atendimento presencial e inscrição em eventos são atendidas e registradas no Sistema Integrado de Atendimento ao Cliente. Reclamações ou sugestões formais são encaminhadas para Ouvidoria que tem responsabilidade de tratar e dar retorno ao cliente. |
| Portal Sebrae – Conduta Ética                             | E-mail conduta ética                              | Solicitações, reclamações ou sugestões formais são encaminhadas para Ouvidoria que tem responsabilidade de tratar e dar retorno ao cliente.  |
| Ouvidoria   | Carta, urna, e-mail, portal, 0800, mídias sociais | Acolhe as manifestações são registradas no software de gestão. Análise e tratamento são feitos pela própria Ouvidoria ou em conjunto com as unidades responsáveis  |

**Quadro 19 - Forma de Tratamento das manifestações dos clientes**

Durante o exercício de 2012 a ouvidoria acolheu 8 manifestações, sendo que a maioria foi solicitação seguida de denúncias, todas foram tratadas e finalizadas. Em 2013, a ouvidoria acolheu 19 manifestações, sendo 9 denúncias, 7 reclamações e 3 sugestões, do total apenas uma não foi tratada. Em 2014 acolhemos 84 manifestações, onde a maioria foi reclamação seguida e solicitação, sendo tratadas e finalizadas. Já em 2015 acolhemos 177 manifestações sendo 7 denúncias, 55 reclamações, 20 sugestões, 7 críticas, 33 elogios e 41 solicitações.



Do total apenas 4 encontra-se em procedimento de tratamento.

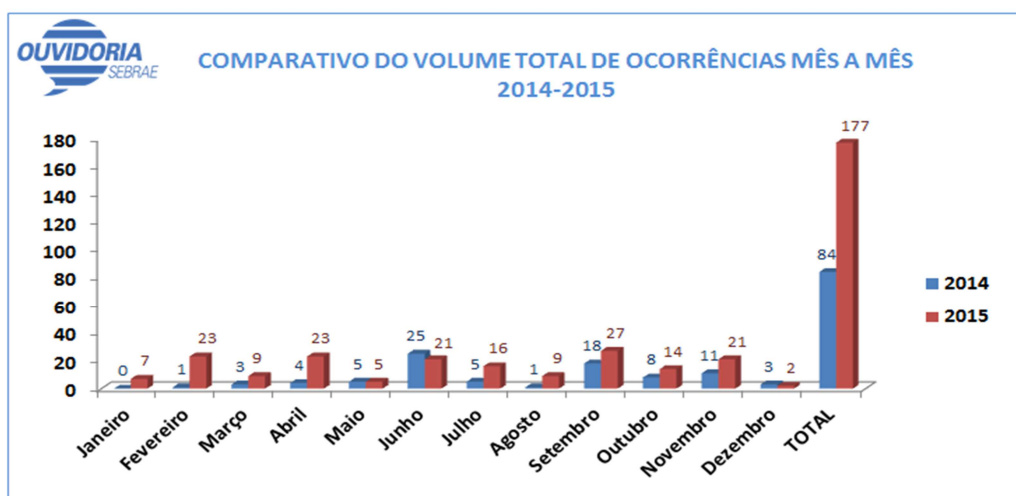


Gráfico 15 - Comparativo do volume total de ocorrência da Ouvidoria (2014 x 2015)

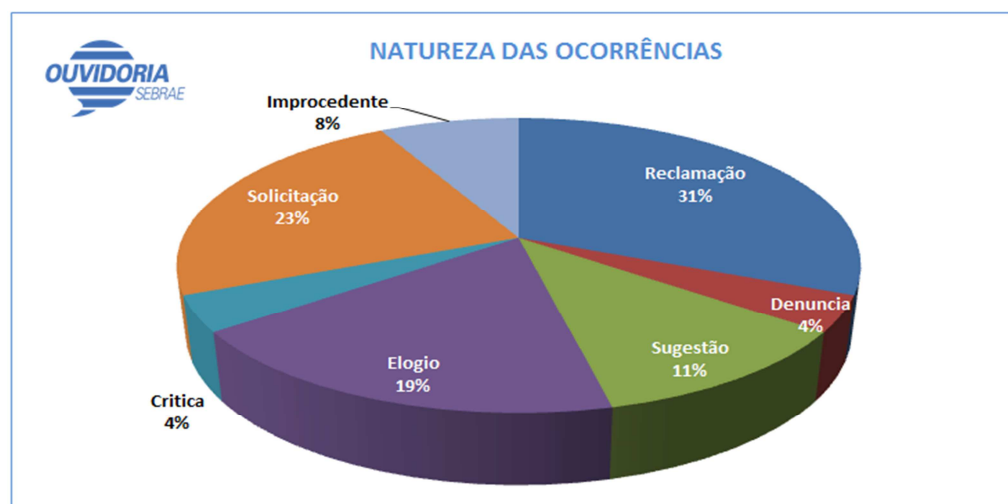


Gráfico 16 - Natureza das ocorrências da Ouvidoria 2015

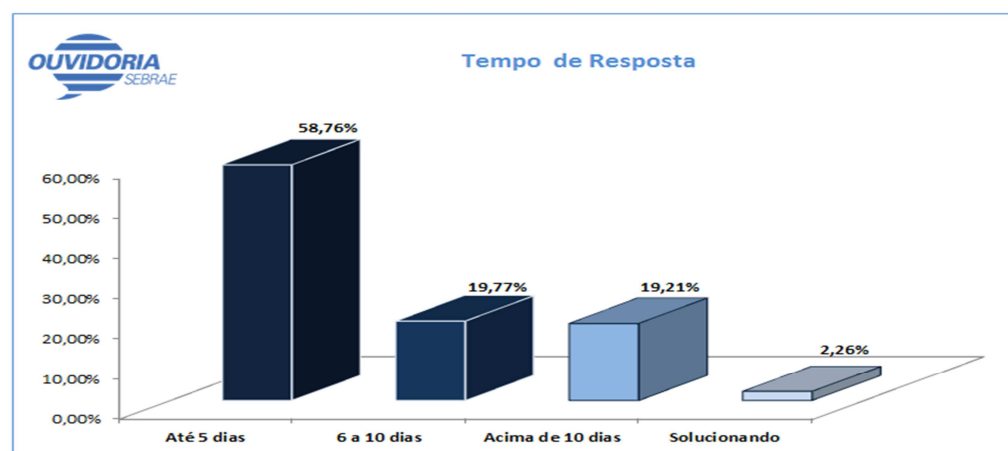


Gráfico 17 - Tempo de resposta ao manifestante 2015.

O tratamento de cada manifestação compreende a análise, a qualificação e o retorno ao manifestante. É um trabalho realizado em conjunto entre ouvidoria e todas as áreas impactadas do Sebrae TO.

Sendo que 78,53% das manifestações acolhidas por esta ouvidoria foram tratadas no prazo estabelecidos e apenas 2,26% encontra-se em fase de tratamento, o que comprova o compromisso da instituição com o atendimento das manifestações das partes interessadas que utilizou este canal. Sem este envolvimento e parceria seria impossível alcançar o excelente resultado, que no período de janeiro a dezembro, apresenta tempo médio de resposta ao cliente 8,16, abaixo do prazo estabelecido que é de 10 dias.

## Estado geral das manifestações

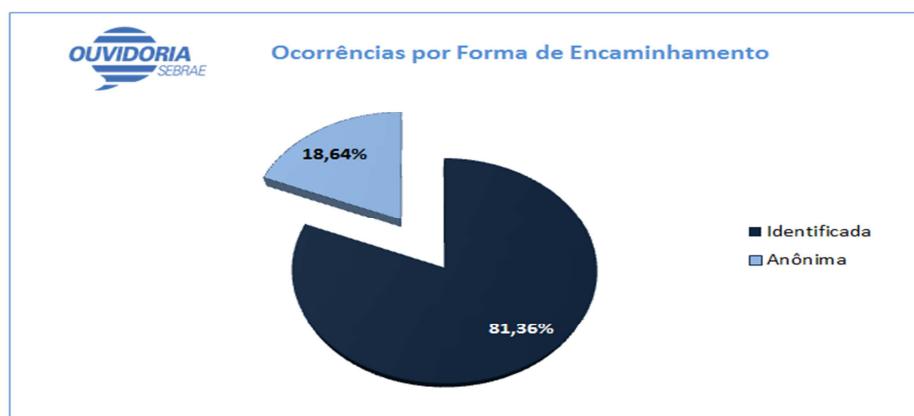


Gráfico 18 - Forma de encaminhamento das ocorrências da Ouvidoria 2015

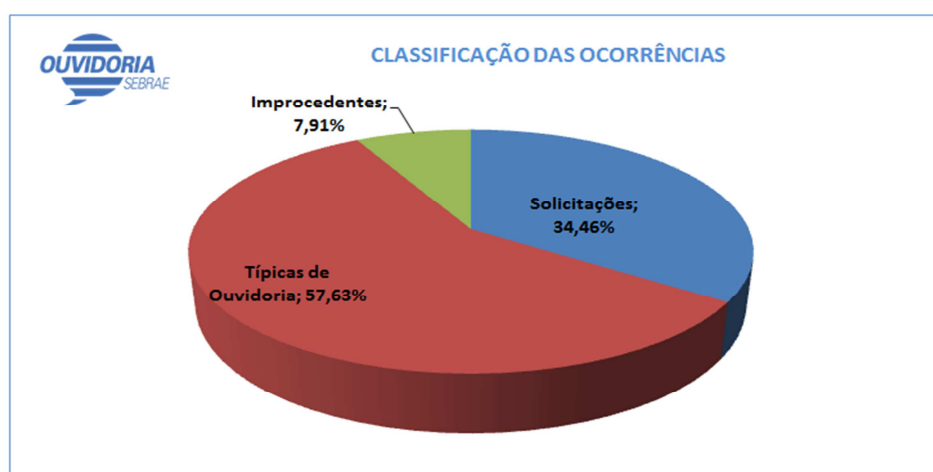


Gráfico 19 - Classificação das ocorrências da Ouvidoria 2015

Das 177 manifestações acolhidas no exercício de 2015, 81,36% se identificaram e 18,64% mantiveram o anonimato. Daqueles que identificaram a Ouvidoria, nenhum optou pelo sigilo da identidade para as unidades destinatárias. Dessas 177 manifestações apresentadas, 57,63% são típicas, 34,46% trata-se de solicitação de informação e 7,91% são classificadas como improcedente.

## 5.2. Carta de Serviços ao Cidadão

### Justificativa para não apresentação:

A Carta de Serviços ao Cidadão foi instituída pelo Decreto 6.932/2009 e tem por objetivo informar o cidadão dos serviços prestados pelos órgãos e entidades do Poder Executivo

*Federal, das formas de acesso a esses serviços e dos respectivos compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público.*

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

### **5.3. Aferição do grau de satisfação dos cidadãos-usuários**

*Justificativa para não apresentação:*

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

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

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

Em 2014, criou-se O Portal da Transparência visando promover a transparência da gestão e estimular a participação e o controle social. E Atendendo ao disposto no Decreto nº 7.724, de 16/05/2012, tornando pública a consulta de informações relativas à estrutura de remuneração do seu quadro de funcionários, Diretoria Executiva e Conselho Deliberativo Estadual. Segue abaixo o detalhamento da estrutura para disponibilização das informações:

#### **Estrutura Organizacional**

- Estatuto Social
- Composição do Conselho Deliberativo
- Relação dos dirigentes
- Relação de empregos
- Estrutura de remuneração
- Código de Ética

#### **Adicionais**

- Regimento interno do Sebrae/TO
- Organograma da instituição
- Relação de estagiários
- Prestação de contas e/ou Relatório anual de Gestão

- Relação de consultores e instrutores ativos

Trimestralmente, a Unidade de Auditoria Interna efetua a revisão e atualização das informações que são inseridas no portal da transparência.

## 6. DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

### 6.1. Desempenho financeiro no exercício

Analisando-se os resultados econômicos e financeiros auferidos em decorrência da confrontação entre as receitas e despesas totais contabilizadas no período, chega-se ao superávit contábil da ordem de R\$ 498.067mil.

A situação que se apresenta é perfeitamente normal e realizada em sintonia com as diretrizes estabelecidas para a Execução Orçamentária e Financeira no âmbito do Sistema SEBRAE, conforme preconiza o item 7 (sete) da Instrução Normativa 037/16. Ou, seja: os superávits financeiros apurados em cada exercício deve compor o cenário de recursos do ano(s) subsequente(s).

Pode-se, então, dizer que a instituição SEBRAE/TO encerrou o ano de 2015 com equilíbrio financeiro, e em condições favoráveis para continuar galgando a sua Missão em 2016.

| Estrutura Financeira do Ativo (Em milhões de Reais) |               |               |             |             |             |
|---|---------------|---------------|-------------|-------------|-------------|
| Grupo de Contas                                     | 2015          | 2014          | A/H         | A/V 2015    | A/V 2014    |
| <b>Circulante</b>                                   | <b>10.380</b> | <b>7.308</b>  | <b>142%</b> | <b>51%</b>  | <b>41%</b>  |
| > Disponível  | 4.336         | 2.351         | 184%        | 21%         | 13%         |
| > Realizável Curto Prazo                            | 6.044         | 4.957         | 122%        | 30%         | 28%         |
| <b>Não Circulante</b>                               | <b>9.899</b>  | <b>10.524</b> | <b>94%</b>  | <b>49%</b>  | <b>59%</b>  |
| > Imobilizado                                       | 9.899         | 10.524        | 94%         | 49%         | 59%         |
| <b>Total do Ativo</b>                               | <b>20.279</b> | <b>17.832</b> | <b>114%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

Tabela 80- Estrutura Financeira do Ativo

Em 2015 o Ativo Total apresentou acréscimo de 14%, quando comparado ao exercício de 2014, resultante da evolução no Ativo Circulante e da redução no Ativo não Circulante. Em 2014 o Ativo Total era composto por 41% de Circulantes e 59% de não Circulante, passando ser composto em 2015 por 51% de Circulante e 49% de não Circulante.

É importante se ressaltar que as variações no Ativo não Circulante podem ser explicadas praticamente por duas razões: a) depreciação dos ativos imobilizados; b) pela baixa da doação e subvenção do terreno de Dianópolis, o mesmo foi doado à outra instituição.

| Estrutura Financeira do Passivo (Em milhões de Reais) |               |               |             |             |             |
|---|---------------|---------------|-------------|-------------|-------------|
| Grupo de Contas                                       | 2015          | 2014          | A/H         | A/V 2015    | A/V 2014    |
| <b>Circulante</b>                                     | <b>7.269</b>  | <b>5.439</b>  | <b>134%</b> | <b>36%</b>  | <b>31%</b>  |
| > Exigível Curto Prazo                                | 4.703         | 3.877         | 121%        | 23%         | 22%         |
| > Fundos e Provisões                                  | 2.566         | 1.562         | 164%        | 13%         | 9%          |
| <b>Não Circulante</b>                                 | <b>1.498</b>  | <b>1.379</b>  | <b>109%</b> | <b>7%</b>   | <b>8%</b>   |
| > Doações e Subvenções                                | 1.245         | 1.325         | 94%         | 6%          | 7%          |
| > Provisões de Longo Prazo                            | 253           | 54            | 469%        | 1%          | 0%          |
| <b>Patrimônio Líquido</b>                             | <b>11.512</b> | <b>11.014</b> | <b>105%</b> | <b>57%</b>  | <b>62%</b>  |
| <b>Total do Passivo + PL</b>                          | <b>20.279</b> | <b>17.832</b> | <b>114%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

Tabela 81 - Estrutura Financeira do Passivo

O Passivo Total a exemplo do Ativo Total expressa um acréscimo de 14%. Analisando a estrutura, percebe-se que houve um incremento de 34% no Passivo Circulante, 9% no Passivo Não Circulante e aumento de 5% no Patrimônio Líquido. O aumento do Patrimônio Líquido foi decorrente do resultado econômico. O detalhamento das variações por conta está disponível no anexo das Demonstrações Contábeis.

| Estrutura Financeira dos Índices |      |      |          |
|----------------------------------|------|------|----------|
| Grupo de Contas                  | 2015 | 2014 | Variação |
| > Liquidez seca                  | 1,12 | 1,01 | 11%      |
| > Liquidez corrente              | 1,43 | 1,34 | 7%       |

Tabela 82 - Estrutura Financeira dos Índices

Os índices de liquidez analisados: Liquidez seca e corrente de R\$ 1,12 a R\$ 1,43 respectivamente, com variações positivas de 11% e de 7% em relação aos índices registrados em 2014, apresentando boa saúde financeira, tendo em vista que as obrigações são de curto prazo (12 meses) bastando tão somente ficar atento ao Fluxo de Caixa para o horizonte de curto prazo.

| Estrutura da D.R.E. (Em milhões de Reais) |               |               |             |              |              |
|---|---------------|---------------|-------------|--------------|--------------|
| Descrição das Contas                      | 2015          | 2014          | A/H         | A/V 2015     | A/V 2014     |
| <b>Receitas Operacionais</b>              | <b>67.495</b> | <b>64.301</b> | <b>105%</b> | <b>100%</b>  | <b>100%</b>  |
| (-) Custos e Despesas Operacionais        | -68.114       | -64.761       | 105%        | -101%        | -101%        |
| (+/-) Resultado Financeiro Líquido        | 1.117         | 817           | 137%        | 1,7%         | 1,3%         |
| <b>(=) Resultado Operacional</b>          | <b>498</b>    | <b>357</b>    | <b>139%</b> | <b>0,74%</b> | <b>0,56%</b> |
| (-) Outras Despesas Operacionais          | 0             | 0             | 0%          | 0,00%        | 0,00%        |
| <b>(=) Déficit ou Superávit</b>           | <b>498</b>    | <b>357</b>    | <b>139%</b> | <b>0,74%</b> | <b>0,56%</b> |

Tabela 83 - Estrutura da D.R.E.

No exercício de 2015 as Receitas Operacionais cresceram 5% em comparação ao exercício anterior, enquanto que as Despesas Operacionais apresentam um aumento também 5%. Já o Resultado Financeiro Líquido superou o montante auferido em 2014 em 37%. O consumo das Receitas Operacionais com os Custos e Despesas apresentou um equilíbrio, mantendo-se igual em 2014 e 2015.

A redução do consumo das Receitas Operacionais adicionado ao Resultado Financeiro Líquido, oportunizou a geração do superávit de R\$ 498 mil, que corresponde ao equivalente de 39% quando comparado ao superávit apurado no exercício anterior.

O detalhamento das variações por conta está disponível no anexo das Demonstrações Contábeis.

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

Informações Contidas no item 6.4.

## 6.3. Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade

| Custos e Despesas Operacionalização   |                   |                  |                   |                  |
|---------------------------------------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|
| Descrição das Contas                  | 2015              |                  | 2014              |                  |
|                                       | Operacional       | Custeio          | Operacional       | Custeio          |
| Pessoal, Encargos e Benefícios.       | 17.109.718        | 2.619.468        | 14.556.038        | 1.940.791        |
| Serviços Profissionais                | 32.120.112        | 859.079          | 32.294.694        | 810.000          |
| Custos e Despesas Operacionais        | 11.786.463        | 1.549.783        | 10.730.781        | 1.168.853        |
| Encargos Diversos                     | 372.356           | 115.854          | 286.139           | 110.321          |
| Despesas com Provisões                | -                 | 79.299           | -                 | 93.380           |
| Depreciação e Amortização             | -                 | 802.267          | -                 | 968.615          |
| Outras Despesas Operacionais          | 744.583           | 20               | 1.429.208         | 401.651          |
| <b>Total de Despesas Operacionais</b> | <b>62.133.232</b> | <b>6.025.770</b> | <b>59.296.860</b> | <b>5.493.611</b> |
|                                       | <b>68.159.002</b> |                  | <b>64.790.471</b> |                  |

Tabela 84 - Custos e Despesas Operacionalização.

Pode-se observar, comparando-se o nível de gastos por natureza de custos e despesas, que a diferença em relação ao exercício de 2014 ocorreu nas rubricas Pessoal, Encargos e Benefícios e Outras Despesas Operacionais. Percebe-se, também, não houve registro de gastos com transferência em 2015, não que não houvesse transferência, mas, pela mudança de critério contábil, passando a ser registrada como Outras Despesas Operacionais.

No ano de 2015, visando melhorar o sistema de controle de custos, foi implementada a utilização da ferramenta Cubos do Excel, que é uma Planilha dinâmica. A utilização da mesma proporcionou a geração de relatórios específicos, conforme a necessidade e viabilidade das informações solicitadas.

Ainda no projeto de Modernização do SEBRAE iniciado em 2015. Foi desenvolvida uma planilha eletrônica para definição de contrapartida dos empresários na aquisição dos produtos (cursos, consultorias entre outros), a partir dos custos totais das soluções.

## 6.4. Demonstrações contábeis exigidas pela Lei 4.320/64 e notas explicativas

As demonstrações contábeis sintetizam o registro dos fatos decorrentes das transações econômicas, financeiras e patrimoniais, e foram elaboradas em consonância com a

legislação societária, aplicando-se a risca a Lei nº 6.404/76 e suas recentes alterações e atualizações, principalmente aquelas introduzidas através da Lei 11.638/07 e da MP 499/08, convertida na Lei nº 11.941/09, que objetiva convergir os procedimentos contábeis nacionais às Normas Internacionais de Contabilidade.

As peças que compõem as Demonstrações Contábeis e os Pareceres foram inseridas como anexo na parte inferior deste documento de Relatório de Gestão e detalham todas as variações ocorridas durante o exercício de 2015.

## 7. ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO

### 7.1. Gestão de pessoas

#### 7.1.1. Estrutura de pessoal da unidade

##### a) Composição da força de trabalho:

Número de empregados Contratos por Tempo Indeterminado e Contratos por Prazo Determinado em 31/12/2015 + indicados sem diretores.

| Quantitativo de Funcionários |     |
|------------------------------|-----|
| Prazo Indeterminado          | 146 |
| Prazo Determinado            | 00  |
| Indicado                     | 07  |
| Total                        | 153 |

Tabela 85 - Quantitativo de funcionários

##### b) Distribuição da força de trabalho, especialmente no âmbito das áreas técnicas responsáveis por macroprocesso finalístico e de unidades e subunidades descentralizadas:

Quantidade e Percentual de analistas e assistentes

| ANALISTAS     |            |                        |                         |
|---------------|------------|------------------------|-------------------------|
| Função        | Quantidade | Total de colaboradores | Percentual % Por Função |
| Analista I    | 61         | 156                    | 39,10                   |
| Analista II   | 42         |                        | 26,92                   |
| Analista III  | 05         |                        | 3,20                    |
| TOTAL         | 108        |                        | 69,22                   |
| ASSISTENTES   |            |                        |                         |
| Função        | Quantidade | Total de colaboradores | Percentual % Por Função |
| Assistente I  | 10         | 156                    | 6,41                    |
| Assistente II | 35         |                        | 22,43                   |
| TOTAL         | 45         |                        | 28,84                   |
| TRAINEE       |            |                        |                         |
| Função        | Quantidade | Total de colaboradores | Percentual % Por Função |
| TRAINEE       | 00         | 156                    | 0,00                    |



|       |    |      |
|-------|----|------|
| TOTAL | 00 | 0,00 |
|-------|----|------|

Tabela 86 - Quantitativo de funcionários por cargos

Relação entre servidores efetivos e temporários;

| Quantitativo de Funcionários |     |
|------------------------------|-----|
| Prazo Indeterminado          | 146 |
| Prazo Determinado            | 00  |
| Indicado                     | 10  |
| Total                        | 156 |

Tabela 87 - Quantitativo de Funcionários

- c) Justificativa: No ano de 2015, informamos que não foi realizado nenhum estudo para avaliar a distribuição do pessoal no âmbito da unidade.
- d) Perfil de Escolaridade por faixa (ensino médio incompleto, ensino médio completo).

| Quantitativo por Escolaridade |        |
|-------------------------------|--------|
| Ensino Médio Incompleto       | 0%     |
| Ensino Médio Completo         | 16,02% |
| Graduação                     | 83,98% |

Tabela 88 - Quantitativo de Funcionários Por Perfil de Escolaridade

- e) Perfil de Idade (menos de 21 anos, de 22 a 30 anos).

| Quantitativo por Faixa Etária |        |
|-------------------------------|--------|
| Menos de 21 anos              | 0,00%  |
| De 22 a 30 anos               | 29,49% |
| De 31 a 40 anos               | 41,67% |
| De 41 a 60 anos               | 26,28% |
| Acima de 61 anos              | 2,56%  |

Tabela 89 - Quantitativo de Funcionários Por Perfil de Idade

- f) Inativos e pensionistas:

No ano de 2015 não tivemos nenhum afastamento por aposentadoria. Temos apenas um caso no SEBRAE Tocantins e este foi no ano de 2003.

- g) Política de capacitação e treinamento do pessoal:

As ações de capacitação e treinamento orientam o desenvolvimento profissional com foco em competências, de forma a aprimorar a qualificação dos empregados do Sebrae Tocantins. As ações de capacitação são ofertadas pela Universidade Corporativa Sebrae Nacional e Local cuja missão é promover ações educacionais para o desenvolvimento de competências dos colaboradores internos e externos, contribuindo para o alcance dos resultados do Sebrae/TO

junto às micro e pequenas empresas, sustentada pelos seguintes valores: Inovação, co-responsabilidade, compartilhamento, Transparência, Flexibilidade, Cidadania e Universalização. As ações representam meios de obtenção de proficiência nas competências, impulsionando a melhoria do desempenho profissional. É foco de atenção da Universidade Corporativa Sebrae a adoção de múltiplas formas de aprendizagem, não se limitando ao modelo tradicional de sala de aula. Isso significa que devem ser considerados os ambientes virtuais, valorizando o *locus* de trabalho como espaço de aprendizagem coletiva, a partir da reflexão da prática.

A Universidade Corporativa Sebrae contribui para a formação continuada dos colaboradores, de forma que desenvolvam as competências essenciais nos aspectos cognitivos, procedimentais e atitudinais, incentivando a busca pelo autoaprendizado dos agentes envolvidos nos processos educacionais. As ações de capacitação definidas nas metas de desenvolvimento são planejadas tendo em vista as necessidades de aprimoramento de competências, associadas ao alcance das metas de desempenho estabelecidas no Plano de Acompanhamento do Desempenho Individual – PADI.

A efetividade das ações de capacitação deve ser observada durante os ciclos de avaliação de competências e de desempenho, de forma a monitorar o benefício alcançado com os avaliados para garantir que os investimentos tenham o retorno esperado. Os processos relacionados à Capacitação são: planejamento, execução das ações de capacitação, avaliação da efetividade das ações e gerenciamento. As ações de capacitação são organizadas como Programas de Formação ou como Ações Pontuais.

O gerenciamento das ações da Universidade Corporativa Sebrae e da efetividade das ações oferecidas é contínuo e visa ao controle sistemático dos processos de planejamento, execução e avaliação, a fim de garantir que os recursos (físicos, financeiros e tecnológicos) sejam bem aproveitados e as competências dos empregados desenvolvidas de acordo com os objetivos organizacionais.

A responsabilidade pelo gerenciamento das ações de capacitação é compartilhada entre a UGP e os gestores das demais Unidades do Sebrae/TO.

h) Indicadores gerenciais sobre a gestão de pessoas:

**Indicador: Turnover**

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

Forma de cálculo:

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

*quadro de funcionários do ano anterior*

Cálculo:  $9+10/2*100/157 = 6,05\%$

Número total de admitidos no ano = 9

Numero total de demitidos no ano = 10

Numero total do quadro de funcionários do ano anterior = 157

**Indicador: Absenteísmo**

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

**Forma de cálculo:**

Absenteísmo = Capacidade produtiva em dias - dias trabalhados

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

Dias trabalhados = capacidade produtiva - dias abonados

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

Cálculo:  $5.532,13/299.520 \times 100 = 1,85\%$

Número de horas abonadas no ano = 5.532,13

Número de horas a serem trabalhadas no ano: 299.520

**Indicador:** Eficácia na seleção

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

**Forma de cálculo:**

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

**Cálculo:**  $08/09 \times 100 = 88,88\%$

Número de colaboradores admitidos com 01 ano = **08**

Numero total de colaboradores admitidos no ano: **09**

**Indicador:** Taxa de desligamento voluntario

**Definição:** O cálculo para taxa de desligamento voluntaria é baseado no numero de colaboradores que solicitaram desligamento com o total de colaboradores desligados no ano:

**Forma de cálculo:**

$$DVol = x \frac{\text{Nº de colaboradores que solicitaram desligamento}}{\text{Total de colaboradores desligados no período}} * 100$$

**Cálculo:**  $8/10 * 100 = 80\%$

Número total de colaboradores desligados voluntariamente no ano = **8**

Numero total de colaboradores desligado no ano = **10**

**Indicador:** Taxa de desligamento involuntário

**Definição:** O cálculo para taxa de desligamento involuntário é baseado no numero de colaboradores que foram desligados com o total de colaboradores desligados no ano:

**Forma de cálculo:**

$$DVol = \frac{\text{Nº de colaboradores que foram desligados}}{\text{Total de colaboradores desligados no ano}} * 100$$

**Cálculo:**  $2/10*100 = 20\%$

Número total de colaboradores desligados involuntariamente no ano = **2**

Numero total de colaboradores desligado no ano = **10**

### 7.1.2. Demonstrativo das despesas com pessoal

a) Custos associados à manutenção de Recursos humanos, conforme o balancete contábil analítico (despesas com pessoal encargos e benefícios) do período de 01/01/2015 a 31/12/2015.

1. Salários e gratificação
2. Benefícios
3. Encargos trabalhistas

| Custos com Manutenção do RH |                   |
|-----------------------------|-------------------|
| Salários e gratificação     | R\$ 12.301.090,70 |
| Benefícios                  | R\$ 3.661.740,38  |
| Encargos trabalhistas       | R\$ 3.766.354,70  |

Tabela 90 - Despesas com pessoal

b) Quantidade de estagiários em 31/12/2015

| Nível de escolaridade    | Quantitativo de contratos de estágio vigentes |              |              |              | Despesa no exercício<br>(em R\$ mil) |
|--------------------------|---|--------------|--------------|--------------|--------------------------------------|
|                          | 1º Trimestre                                  | 2º Trimestre | 3º Trimestre | 4º Trimestre |                                      |
| <b>1. Nível superior</b> | SIM   | SIM          | SIM          | SIM          | 881.960,23                           |
| 1.1 Área Fim             | 35  | 40           | 38           | 27           | 488.408,41                           |
| 1.2 Área Meio            | 38  | 40           | 41           | 41           | 393.551,82                           |
| <b>2. Nível Médio</b>    | NÃO   | NÃO          | NÃO          | NÃO          |                                      |
| 2.1 Área Fim             |   |              |              |              |                                      |
| 2.2 Área Meio            |   |              |              |              |                                      |
| <b>3. Total (1+2)</b>    |   |              |              |              | <b>881.960,23</b>                    |

Tabela 91 - Quantidade de estagiários

a) Valor da bolsa

✓ R\$680,00

b) Benefícios para estagiários (vale transporte, recesso, gratificação extraordinária)

Auxilio bolsa transporte - R\$ 200,00;

**c) Mão de Obra Terceirizada**

Contratos de prestação de serviços de limpeza e higiene e vigilância ostensiva

| Unidade Contratante   |      |          |                           |                              |   |               |                               |                       |                      |
|---|------|----------|---------------------------|------------------------------|---|---------------|-------------------------------|-----------------------|----------------------|
| <b>Nome:</b> Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Tocantins   |      |          |                           |                              |   |               |                               |                       |                      |
| <b>UG/Gestão:</b> Unidade de Administração e Finanças   |      |          |                           |                              | <b>CNPJ:</b> 25.089.962/0001-90                           |               |                               |                       |                      |
| Informações sobre os contratos  |      |          |                           |                              |   |               |                               |                       |                      |
| Ano do contrato   | Área | Natureza | Identificação do Contrato | Empresa Contratada (CNPJ)    | Período contratual de execução das atividades contratadas |               | Despesa executada no contrato | Nível de Escolaridade | Situação do Contrato |
|   |      |          |                           |                              | Início  | Fim           |                               |                       |                      |
| 2000  |      |          | PRAZO INDETERMINADO       | IEL – Instituto Euvaldo Lodi | 2004  | Indeterminado | 881.960,23                    | S                     | A                    |
|   |      |          |                           |                              |   |               |                               |                       |                      |
| <b>Observações:</b>   |      |          |                           |                              |   |               |                               |                       |                      |
| <p><b>LEGENDA</b></p> <p><b>Área:</b> (L) Limpeza e Higiene; (V) Vigilância Ostensiva.</p> <p><b>Natureza:</b> (O) Ordinária; (E) Emergencial.</p> <p><b>Nível de Escolaridade:</b> (F) Ensino Fundamental; (M) Ensino Médio; (S) Ensino Superior.</p> <p><b>Situação do Contrato:</b> (A) Ativo Normal; (P) Ativo Prorrogado; (E) Encerrado.</p> |      |          |                           |                              |   |               |                               |                       |                      |

Tabela 92 - Contratos de prestação de serviços de limpeza e higiene e vigilância ostensiva

Contratos de Prestação de Serviços com Locação de Mão de Obra

| Unidade Contratante            |      |                 |                           |                           |   |               |   |    |   |       |   |                    |      |                  |  |
|--------------------------------|------|-----------------|---------------------------|---------------------------|---|---------------|---|----|---|-------|---|--------------------|------|------------------|--|
| Nome:                          |      | SEBRAE TOCANINS |                           |                           |   |               |   |    |   |       |   |                    |      |                  |  |
| UG/Gestão:                     |      | PESSOAL         |                           |                           |   |               |   |    |   | CNPJ: |   | 25.089.962/0001-90 |      |                  |  |
| Informações sobre os Contratos |      |                 |                           |                           |   |               |   |    |   |       |   |                    |      |                  |  |
| Ano do Contrato                | Área | Natureza        | Identificação do Contrato | Empresa Contratada (CNPJ) | Período Contratual de Execução das Atividades Contratadas |               | Nível de Escolaridade Exigido dos Trabalhadores Contratados |    |   |       |   |                    | Sit. |                  |  |
|                                |      |                 |                           |                           | Início  | Fim           | F   |    | M |       | S |                    |      |                  |  |
|                                |      |                 |                           |                           |   |               | P   | C  | P | C     | P | C                  |      |                  |  |
| 2004                           | 11   | O               | PRAZO INDETERMINADO       | FUNDAÇÃO PRÓ-CERRADO      | 2004  | Indeterminado | 06  | 06 |   |       |   |                    |      | ATIVO PRORROGADO |  |
|                                |      |                 |                           |                           |   |               |   |    |   |       |   |                    |      |                  |  |
|                                |      |                 |                           |                           |   |               |   |    |   |       |   |                    |      |                  |  |
|                                |      |                 |                           |                           |   |               |   |    |   |       |   |                    |      |                  |  |

**Observações:**

**LEGENDA**

**Área:**  
 1. Segurança; 7. Telecomunicações;  
 2. Transportes; 8. Manutenção de bens móveis  
 3. Informática; 9. Manutenção de bens imóveis  
 4. Copeiragem; 10. Brigadistas  
 5. Recepção; 11. Apoio Administrativo – Menores Aprendizizes  
 6. Reprografia; 12. Outras

**Natureza:** (O) Ordinária; (E) Emergencial.  
**Nível de Escolaridade:** (F) Ensino Fundamental; (M) Ensino Médio; (S) Ensino Superior.  
**Situação do Contrato:** (A) Ativo Normal; (P) Ativo Prorrogado; (E) Encerrado.  
**Quantidade de trabalhadores:** (P) Prevista no contrato; (C) Efetivamente contratada.

Fonte:

Tabela 93 - Contratos de Prestação de Serviços com Locação de Mão de Obra

### 7.1.3. Gestão de riscos relacionados ao pessoal

A metodologia de Auditoria Interna utilizada pelo Sebrae tem foco em riscos, com uma abordagem “de cima para baixo”, partindo dos riscos estratégicos para o planejamento dos trabalhos, o que auxilia a organização a focar os recursos de auditoria interna em áreas de maior importância e valor. Neste sentido, a partir de 2012, houve um olhar mais centrado para o preventivo, análise dos riscos que podem impactar nos resultados dos processos e consequentemente na instituição. Conforme demonstrativo abaixo, o processo de Recursos Humanos, item B, foi considerado de prioridade alta, para identificação de riscos e controles. Desta forma, em 2012, houve avaliação de auditoria e desde então, a cada ano, realiza-se o Follow-up e/ou monitoramento dos planos de ação.

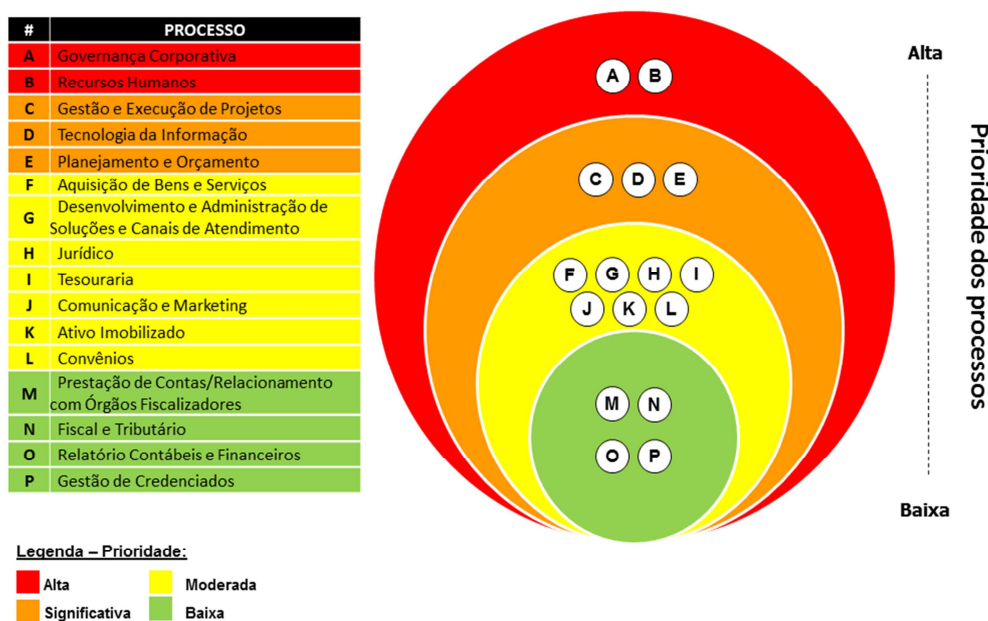


Figura 129- Matriz de criticidade dos processos

Os Riscos identificados foram avaliados quanto à existência de controles. Contudo, para mitigar os riscos sem controle e/ou testados inefetivos, gerou-se 15 (quinze) oportunidades de melhorias. E com os Follow-ups nos anos de 2013, 2014 e 2015 resultando em:

| Implementado |           | Não implementado | Em Andamento | A Testar |
|--------------|-----------|------------------|--------------|----------|
| Efetivo      | Inefetivo |                  |              |          |
| 05           | 01        | 01               | 04           | 04       |

Tabela 94 - Status dos Planos de ação de Recursos Humanos

### 7.2. Gestão do patrimônio e infraestrutura

- Patrimônio:

Em 17 de setembro de 1998 foi implantada a Instrução Normativa nº 11, e revisada no dia 01 de junho de 2001, que instituiu o Regulamento Sobre a Gestão dos Bens Móveis que compõem o Acervo Patrimonial do SEBRAE/TO, além dessa normativa são utilizadas mais



duas para instrução sobre o patrimônio do SEBRAE/TO, são elas a Normativa 12/2001 – Conferência Física/Contábil dos Bens Patrimoniais e a Normativa nº 13/2001 – Alienação de Bens Patrimoniais. Possuímos Sistema para controle e gestão de todos os bens patrimoniados do SEBRAE/TO, que é o RM Bonum, através desse sistema realizamos o cadastro, controle e movimentação de todo o ativo immobilizado da instituição. Além das normativas específicas para gestão dos bens, é realizado anualmente inventário de todos os ativos immobilizados, para verificação do estado de conservação e local correto dos mesmos, tendo como responsáveis os respectivos gestores aos quais os bens são destinados.

- **Infraestrutura:**

O SEBRAE/TO possui dentro da sua infraestrutura física sua sede administrativa e o prédio de Araguaína, além de um lote na 403 Sul também em Palmas. As demais unidades do interior, em Araguatins, Colinas do Tocantins, Guaraí, Paraíso do Tocantins, Porto Nacional, Gurupi e Dianópolis e as duas unidades do NRC em Palmas são locados.

### 7.2.1. Gestão do patrimônio imobiliário da União

#### **Frota de Veículos Própria:**

| ITEM | PLACA    | ANO:<br>FAB/MOD | MODELO | COR    | Nº CHASSI         | RENAVAM   | UNIDADE            | QNT |
|------|----------|-----------------|--------|--------|-------------------|-----------|--------------------|-----|
| 01   | OLM-2909 | 2013            | HILUX  | PRATA  | 8AJFY29G5D8531005 | 535514514 | DIRAF<br>(PRÓPRIO) | 01  |
| 02   | OLM-7575 | 2013            | HILUX  | BRANCO | 8AJFY29GXD8534918 | 545848733 | CDE<br>(PRÓPRIO)   | 01  |

Tabela 95 - Frota de Veículos Própria

**TOTAL: 02 VEICULOS**

#### **Imóveis próprios do Sebrae TO**

| IMÓVEL         | ENDEREÇO                       |
|----------------|--------------------------------|
| SEDE           | 102 N AV LO 04 Nº 01           |
| LOTE PALMAS    | APE 11-B ACSU SO 40 AV LO 09   |
| UNOP ARAGUAÍNA | RUA 25 DE DEZEMBRO, 152 CENTRO |

Tabela 96 - Imóveis Próprios do Sebrae

Nota explicativa: os imóveis apresentados são próprios do Sebrae/TO e não aplicados a União.

### 7.2.2. Informações sobre imóveis locados de terceiros

| ANO DO CONTRATO | UNIDADE             | NATUREZA        | IDENTIFICAÇÃO DO CONTRATO | EMPRESA CONTRATADA                     | ENDEREÇO  | Valor Aluguel/mês | CNPJ/CPF           | PERÍODO CONTRATUAL      | SITUAÇÃO |
|-----------------|---------------------|-----------------|---------------------------|--|---|-------------------|--------------------|-------------------------|----------|
| 2012            | NRC CENTRO          | LOCAÇÃO         | 009/12 2º TA              | JOSÉ DO BONFIM PINTO                   | ACNE 01 RUA NE 01 LT 31                             | R\$ 19.705,00     | 035.688.061-34     | 01/12/2012 A 30/11/2014 | VIGENTE  |
| 2013            | NRC TAQUARALTO      | LOCAÇÃO         | 002/2013 1º TA            | FORNARI E MOREIRA LTDA                 | RUA T 02 LT 09, 10 E 11 - SETOR SANTA FÉ TAQUARALTO | R\$ 9.000,00      | 05.628.834/0001-05 | 01/05/2013 A 01/05/2018 | VIGENTE  |
| 2015            | UAF                 | LOCAÇÃO/GARAGEM | 057/2015                  | SISTEMA TOCANTINENSE DE TELEVISÃO LTDA | 102 NORTE - PLANO DIRETOR NORTE, 500 m²             | R\$ 2.460,73      | 24.851.420/0001-40 | 03/06/2015 A 02/06/2016 | VIGENTE  |
| 2013            | UNOP COLINAS        | LOCAÇÃO         | 004/2013 2º TA            | AMALIA NEVES DOS SANTOS                | AV PEDRO LUDOVICO TEIXEIRA Nº 1059                  | R\$ 2.876,00      | 007.272.541-97     | 01/09/2013 A 01/09/2015 | VIGENTE  |
| 2011            | UNOP PARAISO        | LOCAÇÃO         | 001/2011 5º TA            | WALDSON RODRIGUES AIRES                | AV 13 DE MAIO Nº 587                                | R\$ 2.750,32      | 341.121.111-34     | 27/11/2015 A 03/12/2016 | VIGENTE  |
| 2012            | UNOP GUARAÍ         | LOCAÇÃO         | 008/12 3º TA              | CARLOS ARAUJO COSTA                    | AV BERNADO SAYÃO Nº 1579                            | R\$ 2.625,26      | 489.118.369-15     | 04/12/2012 A 04/12/2017 | VIGENTE  |
| 2011            | UNOP ARAGUATINS     | LOCAÇÃO         | 004/11 - 4º TA            | GIRLANE SOUZA DA SILVA                 | RUA SIQUEIRA CAMPOS Nº 191 Q 07 LT 02               | R\$ 2.199,79      | 520.469.741-15     | 18/10/2012 A 18/10/2015 | VIGENTE  |
| 2013            | UNOP PORTO NACIONAL | LOCAÇÃO         | 006/2013 2º TA            | JUAREZ ROSSI                           | RUA FREDERICO LEMOS Nº 719                          | R\$ 3.385,67      | 260.702.001-87     | 19/10/2015 A 18/10/2016 | VIGENTE  |
| 2013            | UNOP PORTO NACIONAL | LOCAÇÃO/GARAGEM | 005/2013 2º TA            | MARIA NAZARE CHAVES DOS SANTOS         | AV JOAQUIM AIRES Nº 2262                            | R\$ 613,64        | 577.628.131-87     | 25/08/2015 A 24/08/2016 | VIGENTE  |
| 2014            | UNOP GURUPI         | LOCAÇÃO/GARAGEM | 001/14 1º TA              | RAFAELA RODRIGUES DA                   | AVENIDA PARÁ Nº 1165                                | R\$ 560,00        | 014.828.981-95     | 30/03/2015 A 31/03/2016 | VIGENTE  |

|      |                   |                  |          |                                   |  |                 |                        |                            |         |
|------|-------------------|------------------|----------|-----------------------------------|--|-----------------|------------------------|----------------------------|---------|
|      |                   |                  |          | SILVA                             | QUADRA 06<br>LOTE 19                         |                 |                        |                            |         |
| 2015 | UNOP GURUPI       | LOCAÇÃO          | 006/2015 | MOACIR<br>RODRIGUES DE<br>BRITO   | AVENIDA<br>PARÁ Nº 1211<br>Q-7 LT 11         | R\$<br>6.000,00 | 354.507.201-06         | 09/12/2015 A<br>08/12/2016 | VIGENTE |
| 2015 | UAF/NRC<br>CENTRO | LOCAÇÃO/GARAGEM  | 005/2015 | CARMO<br>IMOVEIS                  | QUADRA 110<br>NORTE<br>ALAMEDA 21<br>NR 54   | R\$<br>3.200,00 | 18.011.203/0001-<br>49 | 16/10/2015 A<br>15/10/2016 | VIGENTE |
| 2015 | UAF               | LOCAÇÃO/DEPOSITO | 004/2015 | ADRIANO DE<br>PAULA SILVA<br>LIMA | QUADRA 403<br>NORTE<br>ALAMEDA 04<br>LOTE 14 | R\$<br>1.550,00 | 818.919.971-49         | 16/09/2015 A<br>15/09/2016 | VIGENTE |

Tabela 97 - Imóveis locados de terceiros

### 7.3. Gestão da Tecnologia da Informação

#### 7.3.1. Principais Sistemas Tecnológicos

| Nome     | Função   | Ano de implantação | Responsável Técnico  | Responsável Área de Negócios                            |
|----------|--|--------------------|--|---|
| SGE      | Sistema de Gestão Estratégica – Administração de projetos, ações e seus recursos/orçamentos.   | 2010               | SEBRAE/NA  | Unidade de Gestão Estratégica (Luciana Aguiar)          |
| SME      | Sistema de Monitoramento Estratégico – Acompanhamento de resultados e execuções.   | 2008               | SEBRAE/NA  | Unidade de Gestão Estratégica (Luciana Aguiar)          |
| TOTVS RM | ERP Sistemas de gestão empresarial (Recursos humanos, fiscal/financeiro, contábil).  | 2009               | Unidade de Tecnologia da Informação (Leonardo Campelo)             | Unidade de Controle Contabilidade (Andréia Facundes)    |
| Docflow  | Workflow - Automação de processos de negócio   | 2007               | Unidade de Tecnologia da Informação (Leonardo Campelo)             | Unidade de Controle Contabilidade (Ana Paula Soares)    |
| Siacweb  | CRM Sistema de Atendimento ao Cliente  | 2001               | SEBRAE/NA e Unidade de Tecnologia da Informação (Leonardo Campelo) | Unidade de Gestão do Atendimento (Jarciley Nascimento)  |
| SGC      | Sistema de Gestão de Credenciados/Consultores  | 2012               | SEBRAE/NA  | Unidade de Articulação e Conhecimento (Clarice Soares)  |
| Intranet | Disponibilização de informações, acessos aos sistemas corporativos, deliberações da diretoria e informações em geral para a Força de Trabalho. | 2011               | Unidade de Tecnologia da Informação (Leonardo Campelo)             | Unidade de Marketing e Comunicação (Hamistellie Soares) |
| SGV      | Sistema de Gestão de Veículos, Controle de agenda da frota   | 2013               | Unidade de Tecnologia da Informação (Leonardo Campelo)             | Unidade de Administração e Finanças (Rodrigo Santana)   |
| GPWeb    | Sistema de Gestão de Projetos  | 2015               | Unidade de Tecnologia da Informação (Leonardo Campelo)             | Unidade de Gestão para Excelência (Emerson Montenegro)  |

Tabela 98 - Principais Sistemas Tecnológicos

### **7.3.2. Informações sobre o Planejamento Estratégico de Tecnologia da informação (PETI) e sobre o Plano Diretor da Tecnologia da Informação (PDTI).**

O Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) foi elaborado com a finalidade de prover o SEBRAE Tocantins de um instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos da Tecnologia da Informação. A sua institucionalização como mais um instrumento de gestão foi prevista pelo SEBRAE Nacional e devidamente alinhado ao Mapa Estratégico do SEBRAE Tocantins 2014 - 2017 como uma das metas de gestão, de modo que a elaboração deste documento representa um significativo avanço no desenvolvimento institucional. O plano deverá promover mudanças na forma como a gestão de TI vem se desenvolvendo no SEBRAE ao longo dos anos. Destaca-se que uma das principais premissas em que o documento está alicerçado é proporcionar a evolução da área de TI, fazendo com que esta saia da condição de apoio operacional e passe à condição de apoio estratégico à gestão, em especial aos projetos finalísticos e setoriais relacionados às Micro e Pequenas Empresas. Considera-se a sua elaboração e implementação como um processo dinâmico e evolutivo no qual todo o ambiente interno SEBRAE Tocantins e seus stakeholders deverão estar inseridos.

#### **7.3.2.1. Comitê Gestor de TI**

Comitê de Segurança da Informação e Comunicação (CSIC) tem como objetivo avaliar, tratar, acompanhar, sugerir e definir as demandas referentes ao parque tecnológico e as informações digitais da instituição, baseado na missão e visão da corporação, nas estratégias e no PPA. O Comitê é coordenado pela UTIC e é composto por 1 representante da Unidade de Tecnologia, 1 representante da Unidade de Auditoria Interna e 1 representante da Unidade de Gestão para a Excelência. No ano de 2015 não tivemos nenhuma ação do comitê, que tem como previsão inicial para suas atividades em 2016.

#### **7.3.2.2. Plano de Capacitação de TI**

Conforme melhores práticas de mercado, a Unidade de Tecnologia da Informação da instituição é dividida em 3 subáreas de atuação, conforme abaixo:

- **Infraestrutura:** Compreende a administração de todos os ativos de rede, parque de servidores, segurança e serviços base de TI (E-mail, Domínio...);
- **Sistemas:** Abrange todos os sistemas corporativos e bancos de dados utilizados pela instituição;
- **Atendimento:** Responsável pelo gerenciamento das demandas internas e externas a UTIC, atendimento de 1º e 2º nível no suporte ao usuário e gestão das estações de trabalho e seus ativos físicos e lógicos.

Sendo assim, o plano de capacitação segue a subdivisão acima e contém também os níveis de prioridade, considerando o risco e ganho de performance.

No ano de 2015 foram realizados os seguintes treinamentos:

| Treinamento                                      | Colaboradores Participantes | Objetivo   |
|--|-----------------------------|--|
| Workshop - Métricas e Indicadores de TI          | 1                           | Mostrar as principais métricas e indicadores de mercado e repassar o método de implantação no ambiente da instituição.   |
| Parametrizações e Rotinas do Backoffice TOTVS RM | 2                           | Orientar e capacitar os participantes quanto às configurações e parametrizações dos sistemas TOTVS Gestão de Estoque, Compras e Ressuprimentos, TOTVS Gestão Contábil, TOTVS Gestão Financeira, Gestão de Viagem, TOTVS Gestão Fiscal, TOTVS Gestão Patrimonial nos processos do SEBRAE. |

Quadro 20- Treinamentos da equipe de TI

### 7.3.2.3. Força de Trabalho da Unidade de Tecnologia da Informação

| Quantidade | Espaço Ocupacional          | Carreira                      |
|------------|-----------------------------|-------------------------------|
| 01         | Analista II (Gerente de TI) | Funcionário de Carreira de TI |
| 01         | Assistente II               | Funcionário de Carreira de TI |
| 05         | Estagiário                  | Estágio de Nível Superior     |
| 01         | Terceirizado                | Nível de Assistente           |

Quadro 21 - Quantidade de pessoal da área de TI

### 7.3.2.4. Processos de Gerenciamento de Serviços de Tecnologia da Informação

Segue abaixo os 4 principais processos descritos que contemplam a TI do SEBRAE/TO:

#### a) Administrar Infraestrutura de TI

A administração de Infraestrutura de T.I. do SEBRAE/TO é responsável pelo controle de entrada e saída de informação da instituição, que é feita de forma sistêmica. Além disso, controla e atualiza o antivírus, com objetivo de evitar ameaças virtuais e garantir a segurança da informação e comunicação de dados. A política de proxy do SEBRAE é feita em conjunto com o SEBRAE nacional, que controla a atualização da política.

O SEBRAE possui a política de Segurança da Informação, que possui objetivo de preservar a segurança das Informações, garantindo confidencialidade, integridade, disponibilidade e legalidade das mesmas, assim como dos Ativos de Tecnologia de Informação e Comunicação (ATICs) que as sustentam.

O SEBRAE consta de um comitê de Segurança da Informação, que é responsável por fazer a Gestão da Segurança da Informação e Comunicação, juntamente com a equipe de T.I. e analisar as ocorrências de violações e demais eventos negativos relativos à Segurança de Informação e Comunicação, acionando a UTIC ou outras Unidades impactadas/responsáveis quando necessário.

A equipe de T.I. deverá realizar reuniões semestrais com o comitê de T.I, com o intuito dos participantes trazerem e contribuir com melhorias a nível estratégico para a área de Tecnologia da Informação. Além disso, o comitê deverá:

- Analisar criticamente incidentes em conjunto com a gerência de T.I.;
- Propor investimentos relacionados à segurança da informação com o objetivo de reduzir mais os riscos;
- Construir e posteriormente, atualizar as versões da Política de Segurança da Informação e a inclusão, a eliminação ou a mudança de normas complementares;
- Definir as medidas cabíveis nos casos de descumprimento das Normas de Segurança da Informação, juntamente com a gerência de T.I.

Para realizar a gestão de rede e processamento de dados, o analista deverá realizar um plano de manutenção preventiva do datacenter. O Data Center abriga os servidores e seu sistema operacional, a virtualização dos servidores, e outros componentes como sistemas de armazenamento de dados e ativos de rede. O objetivo principal de é garantir a disponibilidade de equipamentos que rodam sistemas cruciais para o negócio do SEBRAE/TO.

Além disso, são feitas visitas in loco de manutenção preventiva a fim de verificar, através de um checklist, a segurança física, a prevenção de incêndios, a refrigeração e energia. Após manutenção, é necessário registrar as rotinas em um formulário de manutenção.

Para controle de backups, o SEBRAE/TO possui uma política que objetiva preservar os dados da instituição, garantindo confidencialidade, integridade e disponibilidade dos mesmos, além de estabelecer uma política de cópias de segurança e restauração de arquivos digitais armazenados no parque tecnológico do SEBRAE/TO. Os donos dos dados deverão ter ciência dos tempos de retenção estabelecidos na política para cada tipo de informação e os administradores / operadores de backup deverão zelar pelo cumprimento das diretrizes estabelecidas na política de backups.

#### **b) Prestar Suporte aos Usuários**

O atendimento aos usuários poderá ser feito através do helpdesk, canal utilizado para a maioria dos atendimentos que a Unidade realiza. Sendo eles categorizados como qualquer suporte a utilização, funcionamento ou configuração de ativos tecnológicos do SEBRAE/TO. O usuário poderá abrir um chamado através do e-mail ou via sistema.

Outra forma de realizar atendimento aos usuários é via sistema docflow, sendo o canal utilizado para solicitações que envolvem recursos financeiros, parecer técnico, transferência ou aquisição de Equipamento além de Criação, Alteração e exclusão de usuários. Os tipos de serviços e a forma solicitá-lo (docflow ou helpdesk) encontram-se no catálogo de serviços disponibilizado na intranet. A solução dos serviços realizados pelo T.I. constam na biblioteca de T.I., para auxiliar os técnicos de suporte, caso necessitem. A unidade de atendimento de T.I. é responsável por manter esses documentos operacionais atualizados.

Para priorização dos chamados, foi elaborada uma Matriz de priorização dos chamados para que, automaticamente o sistema classifique a priorização de acordo com a urgência e impacto que o chamado traz para a instituição.



O Impacto: É a medida de criticidade que aquele incidente ou requisição traz a corporação

| Análise de Impacto |             |                    |
|--------------------|-------------|--------------------|
| 1                  | Muito alto  | Extremamente Grave |
| 2                  | Alto        | Muito Grave        |
| 3                  | Médio       | Grave              |
| 4                  | Baixo       | Pouco Grave        |
| 5                  | Muito Baixo | Sem Gravidade      |

Quadro 22- Análise de Impacto

Urgência: Faz referência ao tempo necessário para que o incidente ou requisição seja resolvido

| Análise de Urgência |             |                       |
|---------------------|-------------|-----------------------|
| 1                   | Muito alta  | Ação imediata         |
| 2                   | Alta        | Com alguma urgência   |
| 3                   | Média       | Assim que possível    |
| 4                   | Baixa       | Pode esperar um pouco |
| 5                   | Muito Baixa | Não tem pressa        |

Quadro 23 - Análise de Urgência

A matriz contempla a relação de priorização (Impacto X Urgência) da seguinte forma:  
 Prioridade: A prioridade é gerada pela combinação do Impacto com a Urgência.

| Matriz de priorização |            |   |   |   |   |   |
|-----------------------|------------|---|---|---|---|---|
| Impacto               | Muito alto | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 |
|                       | Alto       | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 |
|                       | Médio      | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 |
|                       | Baixo      | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 |

|  |             |             |       |       |      |            |
|--|-------------|-------------|-------|-------|------|------------|
|  | Muito Baixo | 5           | 5     | 4     | 5    | 4          |
|  |             | Muito Baixo | Baixo | Médio | Alto | Muito Alto |
|  |             | Urgência    |       |       |      |            |

Quadro 24- Matriz de Priorização

A partir dessa matriz de priorização os chamados são atribuídos a cada técnico com os prazos de solução. Após o atendimento do chamado, o próprio sistema preencherá a solução do problema. O demandante receberá por e-mail automático informando que o chamado foi resolvido. O Chamado encerrado pela equipe de suporte será submetido para avaliação do usuário solicitante, devendo este, concordar com o encerramento final ou reabri-lo, caso a resolução não tenha sido satisfatória. Caso o demandante solicite reabertura de chamado, o gerente de T.I. irá receber o chamado em cópia para acompanhamento da demanda. Caso resolvido, automaticamente, o demandante receberá uma pesquisa de satisfação por e-mail.

O processo de Prestar Suporte aos Usuários contempla, além do atendimento em si, a comunicação com fornecedor e todo e qualquer tipo de suporte que envolve o usuário final.

### c) Administrar Sistema e Base de Dados

O processo de Administrar Sistema e Base de Dados contempla a gestão, melhoria e implantação de cada um dos sistemas que o SEBRAE/TO possui. Dentre a relação de sistemas, o SEBRAE possui sistemas com interface local, interface SEBRAE/TO e nacional e os sistemas com interface direto com o SEBRAE Nacional.

Quando a interface é diretamente com o SEBRAE nacional, a administração é feita nacionalmente, tendo um gestor local de negócio para fazer a interface.

Todos os sistemas do SEBRAE/TO possuem contrato de suporte, que prevê manutenção e melhoria. Além de ter uma gestão compartilhada do T.I. com um gestor de negócio para centralizar as demandas e melhorias do sistema.

A unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação deverá definir os Perfis de Acesso aos sistemas, com o auxílio das unidades corporativas, considerando as seguintes atividades:

- Identificação dos principais papéis exercidos dentro das áreas de negócio;
- Elaboração do Perfil de Acesso com base nos papéis identificados e considerando apenas as transações básicas necessárias para execução de suas atribuições.
- Concessões de acesso de outras transações deverão ser autorizadas pelo key user (gestor responsável pela autorização de transações críticas) por sua salvaguarda.

Além disso, deverá revisar os perfis de acesso anualmente, ou a cada atualização dos sistemas, considerando:

- Extração de relatório de acessos dos Sistemas e envio para análise dos key users;

- Identificação de funcionários desligados ou com perfil incorreto associado;
- Identificação por parte dos Key Users de usuários com acesso indevido às transações sob sua responsabilidade.

A revisão deverá ser feita com objetivo de garantir a segurança da informação e comunicação dos dados

A administração do banco de dados, quando da adesão de novas funcionalidades e atualizações, a unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação realiza a aplicação dessas atualizações no ambiente de homologação, espaço reservado para testes, a fim de o programador identificar possíveis erros na aplicação e ajustar sem impactar a produção. Após testagem, as atualizações são migradas para o ambiente de produção, espaço onde a aplicação efetivamente irá funcionar.

Quando se tratar de uma migração mais complexa (quando causa impacto na produtividade da empresa) será necessário envolver a diretoria para aprovar cronograma.

#### **d) Gerir Novas Tecnologias**

Semestralmente o gerente da unidade de Tecnologia da Informação deverá realizar reuniões com o comitê de Segurança da Informação, com objetivo de identificar investimentos necessários de acordo com o direcionamento do negócio. As novas tecnologias podem ser requisitadas por uma série de razões, entre as quais listamos dois tipos:

Trazer mudanças na instituição, com o objetivo de gerar algum benefício ao negócio, melhoria de processos de negócio, redução de custos, otimização e melhoria da qualidade dos serviços.

Trazer mudanças necessárias para correção de erros, resolução de incidentes ou adaptação a circunstâncias de alterações regulatórias ou qualquer outro fator externo que exija uma mudança nas regras de negócio.

O Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) poderá ser utilizado como base para analisar estrategicamente a real necessidade de novas tecnologias. O PDTI é um instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de TI que visa atender às necessidades tecnológicas e de informação do SEBRAE/TO. A cada revisão do PPA, o PDTI (Plano Diretor de T.I.) deverá ser revisado e atualizado, com o intuito de acompanhar se as metas definidas foram cumpridas no ano vigente.

#### **7.3.2.5. Projetos Desenvolvidos no Período**

| <b>Projeto / Objetivo</b>           | <b>Resultados Esperados</b>  | <b>Objetivo Estratégico Referente</b>  | <b>Valor Orçado</b> | <b>Valor Pago no Período</b> |
|-------------------------------------|--|--|---------------------|------------------------------|
| Atualização do Parque Computacional | Extinguir as estações de trabalho obsoletas do parque computacional do SEBRAE/TO, melhorando assim a produtividade dos colaboradores e a experiência com os ativos tecnológicos. | Ter as Melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a Gestão do SEBRAE e o atendimento ao Cliente | R\$ 411.999,50      | R\$ 180.653,05               |

|   |  |  |   |   |
|---|--|--|---|---|
| Renovação da Garantia do Datacenter   | Manter os equipamentos críticos do Datacenter do SEBRAE/TO sob garantia com termos de SLA alinhados aos requisitos da instituição, garantindo a disponibilidade e continuidade dos serviços. | Ter as Melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a Gestão do SEBRAE e o atendimento ao Cliente | R\$ 109.500,00  | R\$ 109.500,00  |
| Consultoria e Suporte em Ambiente TOTVS RM  | Melhorar o desempenho da plataforma ERP e corrigir erros pontuais para o perfeito atendimento dos processos da instituição.  | Ter as Melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a Gestão do SEBRAE e o atendimento ao Cliente | R\$ 195.500,00  | R\$ 42.683,88   |
| Implantação da Ferramenta de Mensageria Instantânea, videoconferência e audioconferência. | Melhorar a comunicação entre os colaboradores do SEBRAE/TO independente da localização geográfica, além da minimização dos custos de deslocamentos e diárias para realização de reuniões.    | Ter as Melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a Gestão do SEBRAE e o atendimento ao Cliente | Ferramenta está inclusa na plataforma de e-mails adquirida em 2014. Sem custo específico. | Ferramenta está inclusa na plataforma de e-mails adquirida em 2014. Sem custo específico. |
| Implantação do Mapa de Rede do SEBRAE/TO na solução de Monitoração                        | Melhoria no processo de gestão dos ativos tecnológicos e aumento na proatividade para prevenção de desastres   | Ter as Melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a Gestão do SEBRAE e o atendimento ao Cliente | Sem Custo. Software Livre com implantação realizada pela TI Local                         | Sem Custo. Software Livre com implantação realizada pela TI Local                         |
| Migração do Sistema ERP - TOTVS RM  | Migrar a versão do Sistema ERP para atender a legislação, melhorar a performance e adequação aos processos da instituição  | Ter as Melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a Gestão do SEBRAE e o atendimento ao Cliente | R\$ 22.276,95   | R\$ 22.276,95   |
| Implantação GPWeb para controle de Projetos   | Automatizar o controle dos e acompanhamento dos Projetos de forma sistêmica.   | Ter as Melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a Gestão do SEBRAE e o atendimento ao Cliente | Sem Custo. Software Livre com implantação realizada pela TI Local                         | Sem Custo. Software Livre com implantação realizada pela TI Local                         |

Tabela 99- Projetos Desenvolvidos no Período

### 7.3.2.6. Medidas para mitigar eventual dependência aos Terceirizados

O SEBRAE/TO praticamente não possui serviços ou força de trabalho terceirizada no ambiente tecnológico, mas quando necessário existe a política de documentação de todo o trabalho realizado e o repasse para no mínimo 2 colaboradores efetivos, para que o conhecimento não se perca.

## 7.4. Gestão Ambiental e Sustentabilidade

Em 2013 foi criada a Unidade de Gestão para Excelência (UGEX) e dentro dessa unidade foi implantado o Núcleo de Responsabilidade Social Empresarial do SEBRAE/TO que tem como função a promoção e o desenvolvimento de ações que tenham como foco o desenvolvimento social e a responsabilidade socioambiental. Tomando-se como base o Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) em que o Critério 4 – Sociedade é subdividido em dois itens, sendo eles: 4.1 Responsabilidade Socioambiental e 4.2 Desenvolvimento Social, nos últimos 3 anos, foram criadas as seguintes ações:

- Aprovação do Índice de Responsabilidade Social Empresarial do SEBRAE Tocantins que é de no mínimo 1 e no máximo 2;
- Aprovação da Política de Responsabilidade Social Empresarial do SEBRAE/TO;
- Criação do Comitê Gestor de Responsabilidade Social do SEBRAE/TO;
- Aprovação da Cláusula Padrão de Responsabilidade Social aplicada em todos os contratos da Instituição;
- Aprovação da Política de Acessibilidade a produtos, processos, informações e instalações do SEBRAE/TO;
- Adesão aos compromissos públicos: Pacto Global, Objetivos para o Desenvolvimento do Milênio, Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção e Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo;
- Adesão às campanhas nacionais: Maio Amarelo, Outubro Rosa, Novembro Azul e Proteja Brasil;
- Criação dos Agentes Ambientais Internos (AAI) que tem como objetivo a disseminação da temática e das práticas de sustentabilidade e responsabilidade social dentro das unidades em que trabalham;
- Criação do I Congresso SEBRAE de Sustentabilidade que será realizado anualmente como forma de sensibilização e promoção do desenvolvimento sustentável na comunidade e nos pequenos negócios;
- Criação da estratégia em responsabilidade social do SEBRAE/TO que é composta por 2 programas e 8 projetos conforme mostra figura abaixo:

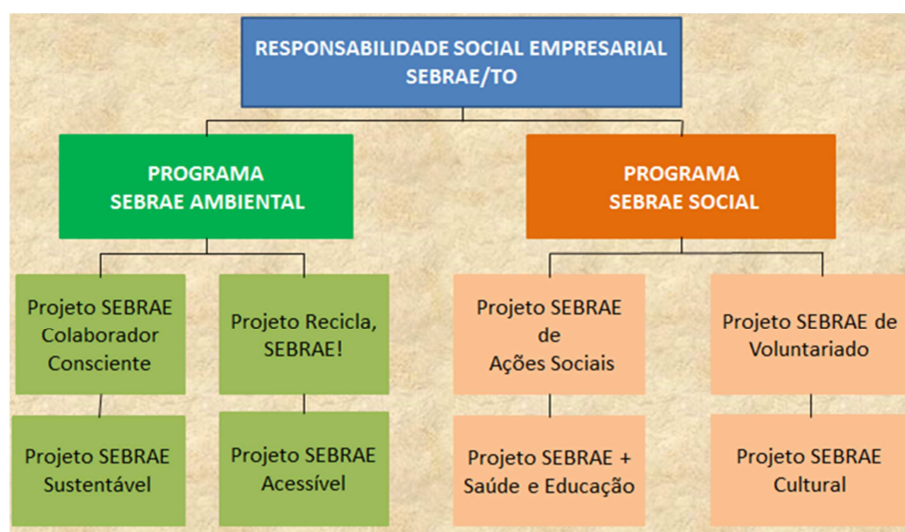


Figura 130- Estratégia de Responsabilidade Social do Sebrae/TO

#### 7.4.1. Adoção de critérios de Sustentabilidade Ambiental na Aquisição de Bens e na Contratação de Serviços ou Obras

Com relação à **Gestão Ambiental** o SEBRAE/TO criou o Programa SEBRAE Ambiental, que tem como objetivo desenvolver ações em prol da responsabilidade socioambiental de forma que seja viabilizado o atendimento às legislações e adesões voluntárias, a identificação do aspecto/impacto socioambiental, a prevenção de acidentes e procedimentos de emergência, a promoção da acessibilidade e do Desenvolvimento Sustentável. Este programa é composto pelos seguintes projetos e linhas de atuação:

- **Linha da Educação Ambiental - Projeto SEBRAE Colaborador Consciente:** trabalha a sensibilização dos colaboradores quando à importância da temática socioambiental, bem como impacta na redução dos recursos utilizados no ambiente de trabalho. O quadro abaixo mostra a evolução de capacitações realizadas pelos colaboradores na instituição no decorrer dos anos.

| Ano          | Quantidade de Colaboradores | Carga Horária |
|--------------|-----------------------------|---------------|
| 2012         | 18                          | 442 horas     |
| 2013         | 100                         | 200 horas     |
| 2014         | 16                          | 361 horas     |
| 2015         | 36                          | 399 horas     |
| <b>TOTAL</b> | 170                         | 1.402 horas   |

Quadro 25 - Quantidade de capacitações realizadas pelos colaboradores em Gestão Ambiental

- **Linha de Resíduos Sólidos - Projeto Recicla SEBRAE:** trabalha a redução dos impactos ambientais causados pelo mau uso ou descarte inadequado de recursos e aumenta seu desempenho socioeconômico ao longo do seu ciclo de vida. São considerados nesse projeto o consumo de copos descartáveis, papéis e papelão, bannes, lâmpadas, vidros, plásticos, metais, cartuchos, pilhas e baterias, no qual terão destinação adequada.

| Tipologia do Resíduo      | Destinação   | Quantidade 2015   |
|---------------------------|--|---|
| <b>Resíduos Secos</b>     | Cooperativas de Reciclagem                           | - Papel, plástico, metal, vidro: 70 kg<br>- Lonas de banner: 150 metros   |
| <b>Resíduos Orgânicos</b> | Não se aplica  | Ainda não foi encontrada instituição ou empreendedor que trabalhe com compostagem ou outra forma de reaproveitamento. |
| <b>Resíduos Perigosos</b> | Empresa privada de tratamento de resíduos perigosos. | - Lâmpadas: 80 unidades<br>- Pilhas de Baterias: 10,30 kg   |

Quadro 26 - Quantitativo e destinação dos resíduos em 2015.

- **Linha de Ecoeficiência - Projeto SEBRAE Sustentável:** desenvolve práticas para a promoção do uso sustentável dos recursos por meio de práticas relacionadas à eficiência energética, à conservação e acesso à água e ao uso eficiente de materiais. Abaixo as metas de redução de consumo aprovadas pelo SEBRAE/TO para os próximos 3 anos:

| Recurso            | 2015 | 2016 | 2015 |
|--------------------|------|------|------|
| Energia Elétrica   | 8%   | 10%  | 12%  |
| Água               | 11%  | 13%  | 15%  |
| Papel              | 5%   | 7%   | 10%  |
| Copos Descartáveis | 10%  | 20%  | 30%  |
| Combustível        | 5%   | 7%   | 9%   |

Tabela 100 - Prática para a promoção do uso sustentável dos recursos

- **Linha da Acessibilidade - Projeto SEBRAE de Acessibilidade:** em atendimento à Política de Acessibilidade aprovada, adequa os processos, informações, instalações e produtos quanto à acessibilidade.
- **Linha dos Eco Eventos - No Eixo de Eco Eventos** o SEBRAE/TO utiliza critérios socioambientais para a realização de eventos de médio e grande porte como a **Feira do Empreendedor**, que está em sua 6ª Edição. São desenvolvidas ações que visam à mitigação dos impactos sociais, econômicos e ambientais negativos e a potencialização dos impactos positivos como: a realização da **Pesquisa de Impacto Social** realizada na comunidade de entorno ao local do evento; **Oficina de Escuta da Sociedade** para identificar o que espera a sociedade do evento a ser realizado e subsidiar ações para mitigar possíveis impactos e sanar necessidades e expectativas. Com as informações levantadas dessas duas ações é realizada a **Caravana da Sustentabilidade** visando atender às expectativas e necessidades identificadas por meio da Pesquisa de Impacto Social e a Oficina de Escuta da Sociedade. De maneira proativa foram definidos alguns **indicadores sociais** para essa categoria de eventos em 2014:
  - Número de Prestadores de serviço oriundos da comunidade;
  - Número de Empregos e renda diretos e indiretos gerados pelo evento;
  - Número de pessoas da comunidade atendidas nos eventos preparatórios.

Nos eventos é tomada como referência a **Política de Responsabilidade Social Empresarial** em que todas as ações socioambientais estão embasadas em suas diretrizes. Também é utilizado o **Código de Ética** em que as questões éticas são formalmente tratadas e aplicadas a colaboradores e demais partes interessadas. É realizado um **“Levantamento para Acessibilidade”** visando adequar o máximo possível à estrutura do evento para viabilizar o acesso e participação da sociedade em geral. Para a promoção de um evento acessível, o SEBRAE/TO disponibiliza profissionais de tradução em **Língua Brasileira de Sinais – LIBRAS**, tanto no credenciamento como nas palestras. Para isso são realizadas pesquisas nas bases do IBGE, com relação ao número de deficientes físicos, visuais, auditivos, mentais e deficiência múltipla no estado do Tocantins e município em que é realizado o evento. Para a realização da ação de Pesquisa é estimulada a participação de alunos das universidades/faculdades para a aplicação dos questionários na comunidade do entorno, estimulando a prática do trabalho voluntário.

Nos eventos são disponibilizados estacionamentos, espaço para ambulantes e rodada de negócios visando à **geração de renda** da comunidade. Outra prática é a contratação de pessoas da comunidade e de Portadores de Necessidades Especiais (PNE) para prestação de serviços durante o evento.



Para viabilizar a visita dos pais e o envolvimento dos seus filhos nos eventos foi criado o “**Espaço Criança**” onde são desenvolvidas atividades de pintura de desenhos, leitura, pintura facial, música infantil, distribuição de doces e pipocas e espaço para tirar fotos. Como forma de beneficiar a comunidade, foi criado também o “**Espaço Solidariedade**” em que são arrecadados itens que a serem doados de acordo com sua real necessidade.

As ações ambientais realizadas durante o evento são: a disponibilização de conjunto de lixeiras para resíduos recicláveis e containers para armazenamento adequado de resíduos; utilização de lâmpadas ecologicamente corretas que visam à economicidade de energia elétrica; utilização de produtos com menor agressividade ao meio ambiente; treinamento da equipe de limpeza sobre a coleta seletiva e triagem dos resíduos; uso sustentável de materiais como copos descartáveis de papel biodegradável e redução do uso de programação impressa por programação digital; destinação dos resíduos recicláveis para coleta seletiva de papelão, plástico, copos descartáveis, feltro da montagem realizada por cooperativa/associação; sensibilização ambiental por meio da rádio feira e banners; realização de palestras com temas como “Resíduos sólidos como vantagem competitiva”, “Sustentabilidade: reciclando e aumentando sua renda” e o “Painel de Sustentabilidade dos Negócios” realizado em parceria com o Centro SEBRAE de Sustentabilidade. Além de todas as ações citadas acima, é realizado um trabalho diferenciado com a contratação de empresa especializada em compensação das emissões de CO<sub>2</sub>, que por meio do inventário de emissões calcula o que o evento emitiu e que é compensado por meio de aquisição de crédito de carbono do mercado voluntário, sendo comprovado por emissão de certificado.

- **No Eixo de Resíduos Não Inertes**, o SEBRAE/TO em parceria com a empresa Biodiesel Recicláveis criou o **Projeto SEBRAE de Olho no Óleo** que tem como objetivo coletar o máximo de óleo vegetal e animal, proveniente de fritura de restaurantes e domicílios e destina-lo corretamente, contribuindo assim com o meio ambiente. O óleo coletado é utilizado para a produção de biocombustível e a garrafa PET triturada e enviada para reciclagem. De junho de 2015, início do Projeto, até dezembro deste mesmo ano, cerca de 30 mil litros de óleo de fritura foram coletados e 34 Eco Pontos de coleta foram implantados.

Entre as ações que foram realizadas em âmbito da gestão ambiental na instituição destacam-se: curso de responsabilidade social envolvendo cerca de 30 colaboradores; pesquisa de sensibilidade ambiental do colaborador; pesquisa de imagem socioambiental; criação do Guia do Colaborador Consciente: boas práticas no ambiente de trabalho; distribuição de canecas e *squeezes* térmicas em substituição ao copo descartável; criação da Caravana da Sustentabilidade para a Feira do Empreendedor; criação do mascote da responsabilidade social, sendo este a ararinha-azul; formação de 25 Agentes Ambientais Internos; criação de uma página na Intranet para divulgar ações de responsabilidade social; implantação de pontos de coleta para reciclagem nas três unidades de Palmas e destinação de resíduos sólidos para a reciclagem como: banner, jornal, revista, lâmpadas, metal, plástico, papel, pilhas e baterias; criação de metas de redução de consumo de água, energia elétrica, papel e copos descartáveis e emissão do Relatório Trimestral de Consumo; implantação do Programa de Gerenciamento de Consumo e Controle de Perdas de Água em parceria com a Foz Saneatins; adequação de impressoras para versão frente/verso; capacitação de colaboradores em Linguagem Brasileira de Sinais (LIBRAS).

## 8. CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE

O PPP – Plano de Providência Permanente, hoje monitorado pelo Sistema Monitor da CGU, tem como objetivo monitorar e acompanhar as providências adotadas pela UJ – Unidade Jurisdicionada, para solucionar os achados de auditoria, que para relevância e materialidade foram objeto de recomendações em relatórios de recomendações pelos órgãos de controle e fiscalização.

Neste sentido a UAUDI – Unidade de Auditoria Interna do SEBRAE/TO, vem atuando desde 2014, em parceria com a Diretoria e outras Unidades (Principalmente a Assejur), na busca de solução para as duas recomendações emanadas da CGU e corroboradas pelo TCU no acordo nº 2210/2015 – TCU – 1ª Câmara. As recomendações das quais no referimos são citados a seguir:

- **B.1 do referido acordo:** A assinatura de instrumentos de celebração e de prorrogação de convênios apresentando efeitos retroativos, identificadas em alguns termos de convênios;
- **B.2: do referido acordo:** A contratação de serviços de consultoria, mediante convênio celebrado com empresa de empregado da conveniente, afronta a IN 21/03, aprovada pela resolução Direx 01/2001, com atualizações da Resolução Direx 04/2011.

Para saneamento do item B.1, esta UAUDI elaborou e ofereceu uma minuta como proposta de solução que foi acatada pela Diretoria Executiva, dando origem a Resolução Direx nº 06/2015, também acatada pela CGU para eliminação do achado de auditoria.

Já no tocante ao item B.2, por se tratar de um tema mais complexo, não obstante todos os esforços dispendidos na busca de uma solução para tirá-lo do sistema de monitoramento e controle da CGU – agora através de sistema eletrônico, ainda não se chegou a uma alternativa que atenda os interesses das partes. Principalmente em relação à boa aplicação dos recursos (que é do público), como também proteger a marca da instituição SEBRAE.

### 8.1. Tratamento de determinações e recomendações do TCU

| Deliberações do TCU Atendidas   |          |           |      |      |                      |
|---|----------|-----------|------|------|----------------------|
| Deliberações expedidas pelo TCU   |          |           |      |      |                      |
| Ordem   | Processo | Acórdão   | Item | Tipo | Comunicação Expedida |
|   |          | 2210/2015 | B.1  |      | Ofício 0303/2015     |
| Descrição da Deliberação  |          |           |      |      |                      |
| <i>Cumprir, rigorosamente, as determinações contidas na IN nº 21/03, aprovada pela Resolução DIREX nº 01/2001, com atualizações da Resolução DIREX nº 04/2011, no que concerne à vigência convencional.</i> |          |           |      |      |                      |
| Providências Adotadas   |          |           |      |      |                      |
| Setor responsável pela implementação  |          |           |      |      |                      |
| Diretoria Executiva   |          |           |      |      |                      |
| Síntese da Providência adotada  |          |           |      |      |                      |
| <i>Emissão da Resolução Direx nº 006/2015, em 18/05/2015, sobre a vedação a celebração de contratos, convênios, termo de patrocínios ou contratações diretas com efeito de retroatividade.</i>              |          |           |      |      |                      |

Quadro 27- Deliberações do TCU Atendidas

| Caracterização da determinação do TCU   |           |      |                      |                 |
|---|-----------|------|----------------------|-----------------|
| Processo  | Acórdão   | Item | Comunicação Expedida | Data da ciência |
| 027.934/2014-4  | 2210/2015 | b.2  | Ofício 0303/2015     | 04/05/2015      |
| Órgão/entidade/subunidade destinatária da determinação  |           |      |                      |                 |
| Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Tocantins – Sebrae/TO  |           |      |                      |                 |
| Descrição da determinação   |           |      |                      |                 |
| Dar ciência das deliberações sobre as impropriedades apontadas  |           |      |                      |                 |
| Justificativa do não cumprimento e medidas adotadas   |           |      |                      |                 |
| Foi feito encaminhamento para que fosse realizada a reavaliação da prestação de contas do Convênio 02/2013 de modo que seja avaliada a aplicação de penalidade por infringência aos normativos internos, bem como que sejam apuradas as responsabilidades pela celebração do Convênio observando as improbidades apontadas. |           |      |                      |                 |

Quadro 28 - Deliberações do TCU pendentes de Atendimento

## 8.2. Tratamento de Recomendações do Órgão de Controle Interno

| Recomendações da CGU atendidas   |   |            |                      |
|--|---|------------|----------------------|
| Ordem  | Identificação do Relatório de Auditoria | Item do RA | Comunicação Expedida |
| 027.934/2014-4   | 201408192                               | 1          | 10/09/2014           |
| Descrição da Recomendação  |   |            |                      |
| 1. <i>Cumprir, rigorosamente, as determinações contidas na IN nº 21/03, aprovada pela Resolução DIREX nº 01/2001, com atualizações da Resolução DIREX nº 04/2011, no que concerne à vigência convencional.</i> |   |            |                      |
| Providências Adotadas  |   |            |                      |
| Síntese da Providência Adotada   |   |            |                      |
| <i>Emissão da Resolução Direx nº 006/2015, em 18/05/2015, sobre a vedação a celebração de contratos, convênios, termo de patrocínios ou contratações diretas com efeito de retroatividade</i>                  |   |            |                      |
| Síntese dos Resultados Obtidos   |   |            |                      |
| Não Há.  |   |            |                      |

Quadro 29 - Recomendações da CGU atendidas

| Caracterização da determinação da CGU  |         |      |                            |                 |
|--|---------|------|----------------------------|-----------------|
| Relatório  | Acórdão | Item | Comunicação Expedida       | Data da ciência |
| 201408192  | -       | -    | Ofício 22860 de 29/08/2014 | 10/09/2014      |
| Órgão/entidade/subunidade destinatária da determinação   |         |      |                            |                 |
| Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Tocantins – Sebrae/TO   |         |      |                            |                 |
| Descrição da determinação  |         |      |                            |                 |
| 2. Reavaliar a prestação de contas do convênio de forma a avaliar a aplicação de penalidades à conveniente por infringência aos dispositivos previstos nos normativos internos do Sebrae/TO.<br>3. Apurar responsabilidades pela celebração do convênio nº 02/2013, sem que fosse demonstrada que a aprovação desse instrumento ocorreu de maneira regular e que os normativos internos da Unidade foram observados. A apuração deve considerar todas as impropriedades apontadas no relatório e, ainda, eventuais outras falhas identificadas pela unidade de auditoria interna do Sebrae/TO. |         |      |                            |                 |
| Justificativa do não cumprimento e medidas adotadas  |         |      |                            |                 |
| Foi feito encaminhamento para que fosse realizada a reavaliação da prestação de contas do Convênio 02/2013 de modo que seja avaliada a aplicação de penalidade por infringência aos normativos internos, bem como que sejam apuradas as responsabilidades pela celebração do Convênio observando as improbidades apontadas.  |         |      |                            |                 |

Quadro 30 - Recomendações da CGU pendentes de atendimento

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

Em 2015 não foi registrado ou identificado fatos que necessitassem da aplicação de medidas administrativas de caráter interno, nem tampouco se teve conhecimento da ocorrência de tomada de contas especial.

A estrutura e os controles para a apuração e minimização de ocorrência de ilícitos administrativos de maneira geral, são pautados nos preceitos da IN 031/02 – Regulamento Disciplinar e pelo código de Ética.

O processo de apuração de ilícitos administrativos é estruturado da seguinte forma:

1. Notificação ao Diretor Superintendente pelo gerente responsável sobre os fatos que originaram a falta grave.
2. Constituição de uma comissão pela Diretoria Executiva para condução do processo de análise e apuração do fato.
3. Instrução do processo administrativo em consonância com a referida IN.
4. O processo administrativo respeitará as seguintes fases:

1ª fase:

- a. Qualificação dos atos praticados;
- b. Identificação dos possíveis envolvidos na prática do ato;
- c. Ouvir os envolvidos no processo.

2ª fase:

- a. Analisar as informações apresentadas;
- b. Informar por escrito ao suposto infrator as acusações oferecidas nos autos;

3ª fase:

- a. Se requerida, oportuniza nova oportunidade ao possível envolvido na prática do ato;
- b. Relatório final da comissão com suas conclusões e recomendações pertinentes;
- c. Emissão do parecer jurídico e decisão das diretorias sobre a decisão de aplicação de penalidade ou improcedência dos fatos.

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

Justificativa para não apresentação:

*O item faz referência ao cronograma de pagamentos de obrigações em conformidade com o artigo 5º da Lei 8.666/1993, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.*

*O Sebrae possui regulamento próprio de licitações e contratos, não estando sujeito à Lei 8.666/1993. Portanto, o conteúdo não se aplica ao Relatório de Gestão do SEBRAE.*

## **9. ANEXOS E APÊNDICES**