



ANO DA  
**INOVAÇÃO**  
**TRANSFORMAÇÃO**

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

**SEBRAE/TOCANTINS**

Vinculado ao MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO  
EXTERIOR - MDIC.

**RELATÓRIO DE GESTÃO**

**Exercício 2017**

Palmas-TO/2017

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

**SEBRAE/TOCANTINS**

Vinculado ao MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO  
EXTERIOR - MDIC.

**RELATÓRIO DE GESTÃO**

**Exercício 2017**

Relatório de Gestão do exercício de 2017 apresentado aos Órgãos de controle interno e externo e à sociedade, como prestação de contas anual a que esta Unidade 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, DN TCU N° 161/2017 e DN TCU Nº 163/2017.

## Sumário

1.	APRESENTAÇÃO.....	20
2.	VISÃO GERAL DA UNIDADE .....	23
2.1.	Finalidade e Competências .....	23
2.2.	Normas e Regulamento de criação, alteração e funcionamento da unidade.....	24
2.3.	Ambiente de atuação.....	24
2.4.	Organograma .....	27
2.4.1.	Competências e atribuições .....	28
2.5.	Macroprocessos finalísticos .....	34
3.	PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E RESULTADOS .....	37
3.1.	Planejamento Organizacional .....	37
3.1.1.	Descrição sintética dos objetivos do exercício.....	45
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	52
3.2.	Formas e instrumentos de monitoramento da execução e resultados dos planos .....	54
3.3.	Desempenho Orçamentário.....	55
3.3.1.	Execução física e financeira das ações da Lei Orçamentária Anual de responsabilidade da unidade .....	57
3.3.2.	Fatores intervenientes no desempenho orçamentário.....	57
3.3.3.	Execução descentralizada com transferência de recursos Convênios .....	59
3.3.4.	Informações sobre a realização das receitas .....	60
3.3.5.	Informações sobre a execução das despesas .....	61
3.4.	Desempenho Operacional .....	63
3.4.1.	Programas, Projetos e Atividades de Atendimento.....	63
3.4.1.1.	Programas Nacionais .....	63
3.4.1.2.	Projetos de Atendimento .....	77
3.4.1.3.	Atividades de Atendimento .....	143
3.4.2.	Projetos Internos, Atividades e Suporte Operacional.....	178
3.4.2.1.	Atividades e Suporte Operacional .....	197
	Gestão da Unidade da TI .....	199
3.5	Apresentação e Análise de Indicadores de Desempenho .....	203
4.	GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS.....	208
4.1.	Descrição das Estruturas de Governança.....	208
4.2.	Informações sobre Dirigentes e Colegiados .....	210

4.3.	Atuação da Unidade de Auditoria Interna .....	211
4.3.1.	Fatos relevantes de natureza administrativa ou organizacional com impactos na Auditoria Interna.....	212
4.3.2.	Plano Anual de Auditoria Interna – PAINT .....	212
4.3.3.	Descrição das ações realizadas conforme o previsto no PAINT .....	214
4.3.4.	Descrição das ações não concluídas e previstas no PAINT .....	231
4.3.5.	Outras atividades .....	231
4.3.6.	Apuração de indicadores do macroprocesso Gestão de Auditoria Interna.....	236
4.3.7.	Cumprimento dos Objetivos Estratégicos da Auditoria Interna.....	240
4.3.8.	Descrição dos benefícios decorrentes da atuação da Auditoria Interna ao longo do exercício.....	244
4.4.	Atividades de correição e apuração de ilícitos administrativos .....	245
4.5.	Gestão de Riscos e Controles Internos .....	245
4.6.	Política de remuneração dos administradores e membros de colegiados .....	248
4.7.	Informações sobre a empresa de Auditoria Independente contratada .....	248
5.	ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO .....	249
5.1.	Gestão de pessoas .....	249
5.1.1.	Estrutura de pessoal da unidade .....	249
5.1.2.	Demonstrativo das despesas com pessoal .....	253
5.1.3.	Gestão de riscos relacionados ao pessoal .....	254
5.2.	Gestão do patrimônio e infraestrutura .....	255
5.2.1.	Gestão do patrimônio imobiliário da União .....	255
5.2.2.	Informações sobre imóveis locados de terceiros .....	257
5.3.	Gestão da Tecnologia da Informação .....	258
5.3.1	Principais Sistemas Tecnológicos .....	258
5.3.2	Informações sobre o Planejamento Estratégico de Tecnologia da informação (PETI) e sobre o Plano Diretor da Tecnologia da Informação (PDTI). .....	259
5.4.	Gestão Ambiental e Sustentabilidade .....	259
5.4.1.	Adoção de critérios de Sustentabilidade Ambiental na Aquisição de Bens e na Contratação de Serviços ou Obras .....	259
6.	RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE.....	260
6.1.	Canais de acesso do cidadão .....	263
6.1.1.	Volume total de ocorrências - janeiro a dezembro 2017 – Total 57 .....	264
6.1.2.	Classificação das ocorrências.....	265
6.1.3.	Canal de acesso .....	265
6.1.4.	Ocorrências por unidade tomadora de providência .....	266

6.1.5.	Manifestações por assunto demandado .....	266
6.1.6.	Situação das ocorrências .....	267
6.1.7.	Tempo médio de resposta.....	268
6.2.	Carta de Serviços ao Cidadão .....	268
6.3.	Aferição do grau de satisfação dos cidadãos-usuários.....	269
6.4.	Mecanismos de transparência das informações relevantes sobre a atuação da unidade 269	
7.	<b>DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS.....</b>	<b>270</b>
7.1.	Desempenho financeiro no exercício.....	270
7.1.1.	Caixa e equivalentes de caixa.....	270
7.1.2.	Aplicações Financeiras.....	270
7.1.3.	Ativo Circulante .....	271
7.1.4.	Ativo não circulante .....	271
7.1.5.	Passivo Circulante .....	271
7.1.6.	Passivo não circulante .....	272
7.2.	Tratamento contábil da depreciação, da amortização e da exaustão de itens do patrimônio e avaliação e mensuração de ativos e passivos. ....	272
7.3.	Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade .....	272
7.4.	Demonstrações contábeis exigidas pela Lei 4.320/64 e notas explicativas .....	273
7.4.1.	Gestão Contábil .....	273
7.4.1.1.	Análise de Índices.....	273
8.	<b>CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE.....</b>	<b>274</b>
8.1.	Tratamento de determinações e recomendações do TCU .....	274
8.2.	Tratamento de Recomendações do Órgão de Controle Interno .....	275
8.3.	Medidas Administrativas para Apuração de Responsabilidade por Dano ao Erário	276
9.	<b>ANEXOS E APÊNDICES .....</b>	<b>277</b>

## **Lista de Siglas**

ABRASEL	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
ABAV	Associação Brasileira de Agências de Viagens
ACG	Associação das Confecções de Gurupi
ACIAG	Associação Comercial e Industrial de Guaraí
ACIPA	Associação Comercial e Industrial de Palmas
ALI	Agentes Locais de Inovação
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
AOE	Agentes de Orientação Empresarial
APL	Arranjo Produtivo Local
ARP	Área Responsável pela Providência
AUD	Unidade de Auditoria Interna
BASA	Banco da Amazônia S/A
BB	Banco do Brasil S/A
CASE	Conferência Anual de Startups e Empreendedorismo
CBIC	Câmara Brasileira da Indústria da Construção
CDE	Conselho Deliberativo Estadual
CEBRAE	Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa
CEF	Caixa Econômica Federal
CF	Conselho Fiscal
CGE	Comitê de Gestão da Estratégia
CGRS	Comitê Gestor de Responsabilidade Social
CGU	Controladoria Geral da União
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CISET	Secretaria de Controle Interno da Presidência da República
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CONESCAP	Convenção Nacional das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas
COSO	Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway
CPL	Comissão Permanente de Licitação
CSN	Contribuição Social do Sebrae/NA
CSO	Contribuição Social Ordinária
DIREX	Diretoria Executiva
DREI	Departamento de Registro Empresarial e Integração
DUE	Desafio Universitário Empreendedor
EB	Empresas Beneficiadas
ECTI	Convênio de Educação, Ciência, Tecnologia e Inovação
EFD	Escrituração Fiscal Digital
Embrapa	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EMDS	Encontro dos Municípios com o Desenvolvimento Sustentável
EPP	Empresa de Pequeno Porte
EVTE	Estudo de Viabilidade Técnica e Econômica
FACIET	Federação das Associações Comerciais e Industriais do Tocantins

FAET	Federação da Agricultura e Pecuária do Estado do Tocantins
FAMPEC	Federação das Associações das Micro e Pequenas Empresas e Empreendedores Individuais do Tocantins
FAPTO	Fundação de Apoio Científico e Tecnológico do Tocantins
FEAPA	Feira da Agricultura Familiar em Palmeiras do Tocantins
FECOMERCIO	Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Tocantins
FEM	Formação de Empreendedores
FENEPALMAS	Feira de Negócios de Palmas
FIETO	Federação das Indústrias do Estado do Tocantins
FIMMA	Feira Internacional de Máquinas, Matérias-Primas e Acessórios para a Indústria Moveleira
FIV	Fertilização <i>In vitro</i>
GAI	Gestão de Auditoria Interna
GCRED	Grupo de Processos de Gestão de Credenciados
GEV	Gestão Estratégica de Vendas
IATF	Inseminação Artificial em Tempo Fixo
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ICO	Índice de Clima Organizacional
ICI's	Instrutores e Consultores Internos
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
IES	Instituições de Ensino Superior
IF	Índice de Favorabilidade
IIA	Instituto do Auditores Internos do Brasil
IN	Instrução Normativa
Ipea	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
JEPP	Jovens Empreendedores Primeiros Passos
LTCAT	Laudo Técnico das Condições do Ambiente de Trabalho
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
ME	Microempresa
MEG	Modelo de Excelência em Gestão
MEI	Microempreendedor Individual
NANO	Negócio a Negócio
NCR	Negócio Certo Rural
PAA	Programa de Aquisição de Alimentos do Governo Federal
PADI	Plano de Acompanhamento de Desenvolvimento Individual
PAE	Procedimento de Apuração Ética
PAINT	Plano Anual de Auditoria Interna
PBA	Plano Básico Ambiental
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PDF	Programa de Desenvolvimento de Fornecedores
PDI	Plano de Desligamento Incentivado
PDS	Plano de Desenvolvimento da Sociedade
PDTI	Plano Diretor da Tecnologia da Informação
PEE	Potencial Empreendedor

PEM	Potencial Empresário
PEP	Planejamento Estratégico de Pessoal
PETI	Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação
PIB	Produto Interno Bruto
PIS	Pesquisa de Impacto Socioambiental
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PNEE	Programa Nacional de Educação Empreendedora
PPA	Plano Plurianual
PPP	Plano de Providência Permanente
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
Proride/TO	Revitalização e Incentivo ao Desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas e dos Empreendedores Individuais
PSEG	Programa Sebrae de Excelência em Gestão
PSMN	Programa Sebrae Mulher de Negócios
RAAA	Relatório de Autoavaliação Assistida
RAD	Reunião de Análise de Desempenho
RAE	Reunião de Análise da Estratégia
RAG	Regional Araguaína – Unidade de Araguaína
RAINT	Relatório Anual de Auditoria Interna
RBI	Regional Araguatins – Unidade de Araguatins
RCO	Regional Colinas – Unidades de Colinas e Guarapari
RDI	Regional Dianópolis – Unidade de Dianópolis
REDESIM	Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios
RGU	Regional Gurupi – Unidade de Gurupi
RPC	Regional Palmas – Unidades de Palmas e Paraíso
RPS	Regional Palmas Sul – Unidades de Taquaralto e Porto Nacional
SEBRAE/TO	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado Tocantins
SEDECTI	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação
SIS	Sistema de Inteligência Sebrae
SME	Sistema de Monitoramento Estratégico
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAR/TO	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural do Estado do Tocantins
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Estado do Tocantins
SIMAM	Sindicato das Indústrias da Madeira e do Mobiliário do estado do Tocantins
SGC	Sistema de Gestão de Credenciados
SGP	Sistema de Gestão de Pessoas
SNCT	Semana Nacional de Ciência e Tecnologia
TCE/TO	Tribunal de Contas do Estado do Tocantins
TCU	Tribunal de Contas da União
UAF	Unidade de Administração e Finanças
UAITS	Unidade de Acesso a Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade

UAS	Unidade de Atendimento e Soluções
UC	Universidade Corporativa
UCOM	Unidade de Comunicação
UDPCE	Unidade de Desenvolvimento de Produtos e Cultura Empreendedora
UF's	Unidades da Federação
UFT	Universidade Federal do Tocantins
UGE	Unidade de Gestão Estratégica
UGOC	Unidade de Gestão Orçamentária, Controle e Contabilidade
UGT	Unidade de Gestão de Talentos
UIN	Unidade Institucional
UJ	Unidade Jurisdicionada
UNITINS	Fundação Universidade do Tocantins
UPC	Unidade Prestadora de Contas
UTIC/NA	Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação – Sebrae/NA
UTIC	Unidade de Tecnologia e Inovação

## **Lista de Gráficos**

Gráfico 1 - Número de Pequenos Negócios do Tocantins. Fonte: Sebrae/TO a partir de dados do Simples Nacional, Portal do Empreendedor e CSE, dez de 2017 .....	25
Gráfico 2 - Impacto e Vulnerabilidade - Gestão Jurídica .....	217
Gráfico 3 - Avaliação de Riscos e Controles - Gestão de Soluções e Carteiras.....	221
Gráfico 4 - Impacto e Vulnerabilidade - Gestão de Soluções e Carteiras .....	221
Gráfico 5 - Fonte: TeamAudit – 29/01/2018 – Status dos planos de ação da Auditoria Interna .....	224
Gráfico 6 - Fonte: TeamAudit – 29/01/2018 – Status dos planos de ação do Programa de Integridade Corporativo.....	225
Gráfico 7 - Fonte: TeamAudit – 29/01/2018 – Status dos planos de ação da Auditoria Contábil .....	225
Gráfico 8 - Fonte: TeamAudit – 29/01/2018 – Status dos planos de ação da CGU .....	226
Gráfico 9 - Evolução do grau de aderência do Sebrae/TO .....	227
Gráfico 10- Quantitativo de Reuniões e Videoconferências .....	233
Gráfico 11 - Índice de cumprimento do PAINT .....	238
Gráfico 12 - Requisitos.....	238
Gráfico 13- Índice de riscos identificados sem existência e/ou efetividade de controle .....	238
Gráfico 14 - Índice de realização dos Follow UP.....	239
Gráfico 15 - Índice de conformidade nos processos avaliados .....	239
Gráfico 16 - Follow UP Recursos Humanos .....	254
Gráfico 17- Volume total de ocorrências - 2016 e 2017 .....	264
Gráfico 18 - Manifestações por canal de Atendimento .....	265
Gráfico 19 - Apresentando subestruturas de: TO Ouv. - Ouvidoria 57 registros.....	266
Gráfico 20 - Manifestações por assunto demandado.....	267
Gráfico 21 - Detalhamento do assunto - Atendimento Sebrae .....	267
Gráfico 22 - Situação das manifestações .....	268

## **Lista de Quadros**

Quadro 1 - Estrutura Organizacional .....	28
Quadro 2 - Processos de Negócio.....	36
Quadro 3 - Matriz SWOT .....	40
Quadro 4 - Matriz Setor-Território .....	41
Quadro 5 - Vinculação entre Objetivos Estratégicos e Projetos/Atividades .....	54
Quadro 6 - Projetos descontinuados e Incluídos no PPA .....	54
Quadro 7- Divisão de Municípios por Regional.....	74
Quadro 8 - Dados Gerais Carteira de Serviço .....	79
Quadro 9- Carteira de Comércio .....	100
Quadro 10 - Dados da Carteira da Indústria .....	106
Quadro 12 - Dados Gerais – Carteira de Agronegócios .....	116
Quadro 13 - Elaboração: Intelactus/Embrapa Gado de Leite .....	136
Quadro 14 - Fonte: Sebrae Núcleo Regional de Araguatins .....	136
Quadro 15 - Cálculo do valor investido em capacitações online e presencial em 2017.....	189
Quadro 16 - Quantidade de horas de Capacitação dos Colaboradores por modalidade .....	189
Quadro 17 - Resultados Gestão e Desenvolvimento de Fornecedores Sebrae/TO.....	192
Quadro 18 Tópicos do PAINT 2017 .....	213
Quadro 19 - Apontamentos e recomendações - Auditoria nas Regionais .....	216
Quadro 20 - Riscos do macroprocesso Gestão Jurídica .....	218
Quadro 21 - Níveis de riscos .....	218
Quadro 22 - Apontamentos e recomendações - Gestão Jurídica.....	219
Quadro 23 - Riscos do Macroprocesso Gestão de Soluções e Carteiras .....	222
Quadro 24- Apontamentos e recomendações - Gestão de Soluções e Carteira.....	223
Quadro 25 - Cronograma de Auditoria Contábil .....	226
Quadro 26 - Cronograma dos trabalhos de campo da Deloitte.....	227
Quadro 27 - Histórico dos resultados do Programa de Integridade ciclo 2015 a 2017 .....	227
Quadro 28 - Atendimento às demandas da CGU/TCU .....	228
Quadro 29 - Orientação Consultiva e Preventiva .....	231
Quadro 30 - Ações não concluídas e previstas no PAINT .....	231
Quadro 31 - Maps da Auditoria Interna.....	235
Quadro 32- Remuneração da Diretoria Executiva.....	248
Quadro 33 - Quantitativo de funcionários .....	249
Quadro 34 - Quantitativo de Funcionários Por Perfil de Escolaridade .....	250
Quadro 35 - Quantitativo de Funcionários Por Perfil de Idade .....	250
Quadro 36- Investimento em capacitações online e presenciais em 2017 .....	251
Quadro 37– Horas de capacitação por modalidade .....	251
Quadro 38 - Capacidade Produtiva.....	252
Quadro 39- Custos com manutenção do RH .....	253
Quadro 40- Apontamentos do processo Recursos Humanos.....	254
Quadro 41 - Veículos próprios .....	256
Quadro 42 - Imóveis próprios.....	256
Quadro 43 - Principais sistemas tecnológicos .....	259

Quadro 44 - Classificação das ocorrências.....	265
Quadro 45 - Quantitativo de tempo de resposta por faixa.....	268
Quadro 46 - Demonstrações Financeiras em 31/12/2017 e 2016 – Sebrae Tocantins .....	270
Quadro 47 - Deliberações do TCU atendidas .....	275

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1 - Vinculados de Projetos e Atividades à Estratégia de Atuação .....	45
Tabela 2 - Programas Nacionais. Fonte: SME .....	45
Tabela 3 - Indicadores do mapa estratégico*indicadores ainda não mensurados .....	50
Tabela 4 - Metas de Atendimento /Fonte: SME .....	52
Tabela 5 - Balanço Orçamentário: Fonte SME .....	56
Tabela 6 - Arrecadação: Previsão X Execução - Fonte SME.....	57
Tabela 7 - Convênios .....	60
Tabela 8 - Convênios prestados contas em 2017.....	60
Tabela 9 - Execução das Receitas.....	60
Tabela 10 - Execução das Despesas .....	61
Tabela 11 - Dados extraídos do sistema parametrizado RM – Fev/2018.. <b>Erro! Indicador não definido.</b>	
Tabela 12 – Quantitativo de certames licitatórios .....	62
Tabela 13 - Modalidade de Licitação .....	63
Tabela 14 - Produtos, Canais e Serviços Nacionais - ALI .....	65
Tabela 15 - Produtos, Canais e Serviços Nacionais – SEBRAETEC TO .....	67
Tabela 16 - Produtos, Canais e Serviços Nacionais – SEBRAETEC/por projetos .....	69
Tabela 17 - Produtos, Canais e Serviços Nacionais – SEBRAETEC/por projeto.....	70
Tabela 18 - Execução Orçamentária Receita por Projeto .....	72
Tabela 19 - Previsão/Execução Física por Projeto .....	72
Tabela 20 - Execução Orçamentária do Gestão de Produtos/ Serviços de Educação .....	77
Tabela 21 - Instrumentos de Atendimento - Gestão de Produtos/ Serviços de Educação.....	77
Tabela 22 - Orçamento Previsto X Realizado: Carteira de Serviço .....	79
Tabela 23 - Instrumentos de Atendimento Consolidado – Carteira de Serviço .....	80
Tabela 24 - Receitas do Projeto Reparação Veicular de Araguaína.....	81
Tabela 25 - Orçamento do Projeto Reparação Veicular de Araguaína.....	81
Tabela 26 - Instrumentos de Atendimento do Projeto Reparação Veicular de Araguaína.....	82
Tabela 27 - Receitas do Projeto Serviços Automotivos de Gurupi e Região.....	84
Tabela 28 - Orçamento do Projeto Serviços Automotivos de Gurupi e Região.....	84
Tabela 29 - Atendimento do Projeto Serviços Automotivos de Gurupi e Região.....	84
Tabela 30 - Receitas do Projeto Economia Digital para Startup .....	86
Tabela 31 - Orçamento do Projeto Economia Digital para Startup - Palmas .....	86
Tabela 32 - Atendimentos do Projeto Economia Digital para Startup – Palmas.....	86
Tabela 33 - Receitas do Projeto Economia Digital para Startup de Araguaína.....	88
Tabela 34 - Orçamento do Projeto Economia Digital para Startup de Araguaína .....	88
Tabela 35 - Atendimentos do Projeto Economia Digital para Startup de Araguaína.....	89
Tabela 36 - Receitas do Projeto Desenvolvimento do Turismo - Os Encantos do Jalapão.....	90
Tabela 37 - Orçamento do Projeto Desenvolvimento do Turismo - Os Encantos do Jalapão .	91

Tabela 38 - Atendimentos do Projeto Desenvolvimento do Turismo – Os Encantos do Jalapão .....	91
Tabela 39 - Receitas do Projeto Estruturação do Polo Turístico de Taquaruçu .....	93
Tabela 40 - Orçamentos do Projeto Estruturação do Polo Turístico de Taquaruçu .....	93
Tabela 41 - Atendimento do Projeto Estruturação do Polo Turístico de Taquaruçu.....	93
Tabela 42 - Receitas do Projeto Turismo e Produção Associada Serras Gerais do Tocantins.	95
Tabela 43 - Orçamento do Projeto Turismo e Produção Associada Serras Gerais do Tocantins .....	96
Tabela 44 - Atendimentos do Proj. Turismo e Produção Associada Serras Gerais do Tocantins .....	96
Tabela 45 - Receitas do Projeto Turismo e Produção Associada - Região .....	97
Tabela 46 - Orçamentos do Projeto Turismo e Produção Associada - Região Sul .....	97
Tabela 47 – Atendimentos do Projeto Turismo e Produção Associada .....	98
Tabela 48 - Receitas do Projeto Contadores de Gurupi e Região .....	99
Tabela 49 - Orçamento do Projeto Contadores de Gurupi e Região .....	99
Tabela 50 - Atendimentos do Projeto Contadores de Gurupi e Região.....	99
Tabela 51 - Orçamento Previsto X Realizado e Variação: Carteira do Comércio .....	100
Tabela 52 - Instrumentos de Atendimento - Carteira de Comércio.....	100
Tabela 53 - Receitas do Projeto Materiais de Construção de Araguaína .....	102
Tabela 54 - Orçamento do Projeto Materiais de Construção de Araguaína .....	102
Tabela 55 - Atendimento do Projeto Materiais de Construção de Araguaína .....	102
Tabela 56 - Receitas do Projeto Mulheres Produtivas e Empreendedoras do Tocantins .....	104
Tabela 57 - Orçamento do Projeto Mulheres Produtivas e Empreendedoras do Tocantins ..	104
Tabela 58 - Atendimento do Projeto Mulheres Produtivas e Empreendedoras do Tocantins	104
Tabela 59 - Receitas do Projeto Brasil Original .....	105
Tabela 60 - Orçamento do Projeto Brasil Original.....	105
Tabela 61 - Atendimentos do Projeto Brasil Original .....	105
Tabela 62 - Execução orçamentária - Carteira da Indústria .....	106
Tabela 63 - Atendimentos Consolidado – Carteira da Indústria .....	106
Tabela 64 - Receitas do Projeto Confecção de Gurupi e Região.....	108
Tabela 65 - Orçamento do Projeto Confecção de Gurupi e Região .....	108
Tabela 66 -Atendimentos do Projeto Confecção de Gurupi e Região.....	108
Tabela 67 - Receitas do Projeto Confecção de Augustinópolis e Região. ....	110
Tabela 68 - Orçamento do Projeto Confecção de Augustinópolis e Região. ....	110
Tabela 69 - Atendimentos do Projeto Confecção de Augustinópolis e Região.....	110
Tabela 70 - Receitas do Projeto Indústria Moveleira de Gurupi e Região .....	112
Tabela 71 - Orçamento do Projeto Indústria Moveleira de Gurupi e Região.....	113
Tabela 72 - Atendimentos do Projeto Indústria Moveleira de Gurupi e Região .....	113
Tabela 73 - Receitas do Projeto Madeira e Móveis - Centro.....	114
Tabela 74 - Orçamento do Projeto Madeira e Móveis - Centro .....	114
Tabela 75 - Atendimentos do Projeto Madeira e Móveis - Centro.....	114
Tabela 76 - Execução Orçamentária Carteiras de Agronegócios .....	117
Tabela 77 - Atendimentos da Carteiras de Agronegócios .....	118
Tabela 78 - Receitas do Projeto Crescer no Campo – Pecuária Norte .....	121
Tabela 79 - Orçamento do Projeto Crescer no Campo – Pecuária Norte .....	121
Tabela 80 - Atendimentos do Projeto Crescer no Campo – Pecuária Norte .....	121

Tabela 81 - Receitas do Projeto Crescer no Campo – Pecuária Colinas e Região .....	124
Tabela 82 - Orçamento do Projeto Crescer no Campo – Pecuária Colinas e Região .....	124
Tabela 83 - Atendimento do Projeto Crescer no Campo – Pecuária Colinas e Região.....	124
Tabela 84 - - Receitas do Projeto Crescer no Campo Hortifrutí Porto Nacional .....	127
Tabela 85 - Orçamento do Projeto Crescer no Campo Hortifrutí Porto Nacional .....	127
Tabela 86 - Atendimento do Projeto Crescer no Campo Hortifrutí Porto Nacional .....	127
Tabela 87 - Receitas do Crescer no Campo – Pecuária Sul.....	130
Tabela 88 - Orçamento do Crescer no Campo – Pecuária Sul .....	130
Tabela 89 - Atendimentos do Crescer no Campo – Pecuária Sul.....	130
Tabela 90 - Receitas do Projeto Crescer no Campo – Piscicultura - TO.....	132
Tabela 91 - Orçamento do Projeto Crescer no Campo – Piscicultura - TO .....	132
Tabela 92 - Atendimentos do Projeto Crescer no Campo – Piscicultura - TO.....	133
Tabela 93 - Receitas do Projeto Crescer no Campo – Pecuária Sudeste do Tocantins .....	134
Tabela 94 - Orçamento do Projeto Crescer no Campo – Pecuária Sudeste do Tocantins .....	134
Tabela 95 - Atendimentos do projeto Crescer no Campo – Pecuária Sudeste do Tocantins .	134
Tabela 96 - Receitas do Projeto Crescer no Campo – Pecuária Bico.....	137
Tabela 97 - Orçamentos do Projeto Crescer no Campo – Pecuária Bico .....	137
Tabela 98 - Atendimentos do Projeto Crescer no Campo – Pecuária Bico .....	137
Tabela 99 - Receitas do Projeto Atendimento Agronegócios Tocantins.....	138
Tabela 100 - Orçamentos do Projeto Atendimento Agronegócios Tocantins .....	138
Tabela 101 - Atendimentos do Projeto Atendimento Agronegócios Tocantins.....	138
Tabela 102 - Receitas do Projeto Estruturação dos Polos de Produção de Seringueiras.....	139
Tabela 103 - Orçamento do Projeto Estruturação dos Polos de Produção de Seringueiras ..	139
Tabela 104 - Atendimentos do Projeto Estruturação dos Polos de Produção de Seringueiras .....	139
Tabela 105 - Receitas do Projeto Crescer no Campo Pecuária de Leite Centro .....	140
Tabela 106 - Orçamento do Projeto Crescer no Campo Pecuária de Leite Centro .....	140
Tabela 107 - Atendimentos do Projeto Crescer no Campo Pecuária de Leite Centro.....	140
Tabela 108 - Índices Comparativos Financeiros e zootécnicos.....	142
Tabela 109 - Orçamento Previsto X Realizado da Carteira de Atendimento Individual .....	144
Tabela 110 - Atendimentos Consolidado Carteira de Atendimento Individual .....	144
Tabela 111 - Receitas da Atividade Atendimento Remoto Tocantins .....	146
Tabela 112 - Orçamento da Atividade Atendimento Remoto Tocantins .....	146
Tabela 113 - Atendimentos da Atividade Atendimento Remoto Tocantins.....	146
Tabela 114 - Receitas da Atividade Atendimento Integrado Sebrae Tocantins .....	150
Tabela 115 - Orçamentos da Atividade Atendimento Integrado Sebrae Tocantins .....	150
Tabela 116 – Atendimentos da Atividade Atendimento Integrado Sebrae Tocantins .....	150
Tabela 117 - Receitas da Atividade Atendimento aos Peq. Negócios Palmas e Região .....	154
Tabela 118 - Orçamento da Atividade Atendimento aos P.N Palmas e Região.....	154
Tabela 119 - Atendimentos da Atividade Atendimento aos P.N Palmas e Região .....	155
Tabela 120 - Receitas da Atividade Atendimento aos P.N de Paraiso e Região .....	157
Tabela 121 - Orçamento da Atividade Atendimento aos P.N de Paraiso e Região.....	157
Tabela 122 - Atendimentos da Atividade Atendimento aos P.N de Paraiso e Região .....	157
Tabela 123 - - Receitas da Atividade Atendimento aos PN de Colinas e Região .....	160
Tabela 124 - Orçamento da Atividade Atendimento aos PN de Colinas e Região .....	160
Tabela 125 - Atendimentos da Atividade Atendimento aos PN de Colinas e Região .....	160

Tabela 126 Receitas da Atividade Atendimento aos PN de Guaraí e Região .....	162
Tabela 127 - Orçamento da Atividade Atendimento aos PN de Guaraí e Região.....	162
Tabela 128 - Atendimento da Atividade Atendimento aos PN de Guaraí e Região .....	163
Tabela 129 - Receitas da Atividade Atendimento aos PN de Araguaína e Região .....	165
Tabela 130 - Orçamento da Atividade Atendimento aos PN de Araguaína e Região.....	165
Tabela 131 - Atendimentos da Atividade Atendimento aos PN de Araguaína e Região .....	166
Tabela 132 - Receitas da Atividade Atendimento aos PN de Dianópolis e Região .....	167
Tabela 133 - Orçamentos da Atividade Atendimento aos PN de Dianópolis e Região .....	168
Tabela 134 - Atendimentos da Atividade Atendimento aos PN de Dianópolis e Região .....	168
Tabela 135 - Receitas da Atividade Atendimento aos PN de Taquaralto e região.....	171
Tabela 136 - Orçamento da Atividade Atendimento aos PN de Taquaralto e região .....	171
Tabela 137 - Atendimento da Atividade Atendimento aos PN de Taquaralto e região .....	172
Tabela 138 - Receitas da Atividade Atendimento aos PN de Porto e região .....	174
Tabela 139 - Orçamento da Atividade Atendimento aos PN de Porto e região .....	174
Tabela 140 - Atendimentos da Atividade Atendimento aos P.N de Porto e região .....	174
Tabela 141 - Receitas da Atividade Atendimento aos Peq. Negócios de Gurupi e Região ...	175
Tabela 142 - Orçamento da Atividade Atendimento aos Peq. Negócios de Gurupi e Região	175
Tabela 143 - Atendimentos da Atividade Atendimento aos Peq. Negócios de Gurupi e Região .....	176
Tabela 144 - Receitas da Atividade de Atendimento aos P.N de Araguatins e Região .....	177
Tabela 145 - Orçamento da Atividade de Atendimento aos P.N de Araguatins e Região .....	177
Tabela 146 - Atendimentos da Atividade de Atendimento aos P.N de Araguatins e Região	178
Tabela 147 - Relação de projetos internos com previsão e execução orçamentária.....	179
Tabela 148 - Ações do Projeto Desen. de Novos Produtos e Serviços .....	179
Tabela 149 - Execução Orçamentária Desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços .....	180
Tabela 150 - Execução Orçamentária Gestão de Equipes – Alta Performance.....	181
Tabela 151 - Execução Orçamentária Modernização e Otimização do Sebrae Tocantins .....	182
Tabela 152 - Execução Orçamentária Apoio a Implantação da REDESIM no Estado do Tocantins .....	183
Tabela 153 - Execução Orçamentária Programa Sebrae de Excelência em Gestão .....	184
Tabela 154 - Receita Estruturante de Cosméticos de Base Florestal da Amazônia .....	186
Tabela 155 - Estruturante de Cosméticos de Base Florestal da Amazônia .....	186
Tabela 156 - Execução Orçamentária Articulação de Parceiros Estratégicos.....	188
Tabela 157 - Execução Orçamentária Construção e Reforma das Sedes do Sebrae/TO.....	188
Tabela 1587 - Colaboradores capacitados .....	189
Tabela 159- Repasse Metodológico .....	189
Tabela 160 - Programa Escola de Líderes .....	190
Tabela 161 - Execução Orçamentária Desenvolvimento de Talentos Internos 2013/2018....	190
Tabela 162 - Execução Orçamentária Gestão do Conhecimento – Inteligência Institucional	191
Tabela 163 - Execução Orçamentária Gestão e Desenvolvimento de Fornecedores .....	192
Tabela 164 - Execução Orç. Municipalização de Políticas de Desenvolvimento TO .....	195
Tabela 165 - Orçamento Normatização e Implementação da Gestão Documental .....	195
Tabela 166 - Execução Orçamentária do Proj. Responsabilidade Social Institucional.....	196
Tabela 167 -Execução Orçamentária. Fonte: SME em 22/01/2018 .....	196
Tabela 168 - Relação de Atividades e Suporte Operacional .....	197
Tabela 169 - Indicadores Institucionais.....	204

Tabela 170 – Indicadores de Desempenho .....	205
Tabela 171 - Limites Orçamentários .....	207
Tabela 172 - Distribuição de Horas em Cada Grupo de Atuação para 2017.....	213
Tabela 173 - Distribuição de Horas Produtivas por Espaço Ocupacional.....	213
Tabela 174 - Distribuição média das Horas Produtivas por Grupo de Atuação.....	214
Tabela 175 - Classificação de riscos nos processos do Jurídico.....	217
Tabela 176 - Relação de capacitações da AUD/2017.....	233
Tabela 177 - Painel de indicadores da Auditoria Interna .....	237
Tabela 178 - Quantitativo de funcionários por cargos .....	250
Tabela 179- Quantidade de estagiários.....	253
Tabela 180 – Imóveis locados .....	257
Tabela 181 - Demonstrações Financeiras em 31/12/2017 e 2016 – Sebrae Tocantins .....	270
Tabela 182 - Demonstrações Financeiras em 31/12/2017 e 2016 – Sebrae Tocantins .....	271
Tabela 183 - Demonstrações Financeiras em 31/12/2017 e 2016 – Sebrae Tocantins .....	271
Tabela 184 - Demonstrações Financeiras em 31/12/2017 e 2016 – Sebrae Tocantins .....	272
Tabela 185 - Demonstrações Financeiras em 31/12/2017 e 2016 – Sebrae Tocantins .....	272
Tabela 186 - Demonstrações Financeiras em 31/12/2017 e 2016 – Sebrae Tocantins .....	273
Tabela 187 - Demonstrações Financeiras em 31/12/2017 e 2016 – Sebrae Tocantins .....	273

## **Listas de Figuras**

Figura 1 - Atuação SEBRAE Tocantins .....	26
Figura 2 - Organograma do Sebrae/TO*Conforme Resolução CDE 09/2016. ....	27
Figura 3 - Cadeia de Valor .....	35
Figura 4 - Ciclo do Planejamento Estratégico do Sebrae-TO .....	37
Figura 5 - Elaborar o Planejamento Estratégico .....	38
Figura 6 - Mapa Estratégico Sebrae/TO .....	46
Figura 7 - Apresentação da coordenação do SEBRAE/NA Débora Franchechini Mazzei .....	65
Figura 8 - Apresentação Diretor Técnico Higino Julia Piti .....	66
Figura 9 - Encerramento do Encontro de Monitoramento.....	66
Figura 10 - Empresas Atendidas por Tipo de Serviço. Fonte: Sistema SEBRAETEC .....	67
Figura 11 - Visita de monitoramento Projeto Casa Verde: SEBRAE/TO, ECTI – SENAI/TO e Empresa Eletro Rural - Porto Nacional/TO.....	73
Figura 12 - Visita de monitoramento Projeto Palmjob: SEBRAE/TO, ECTI – Data View e Empresa MWR - .....	73
Figura 14 - Feira do JEPP no Educandário Moranguinho em Guaraí.....	76
Figura 15 - Seminário de Educação Empreendedora .....	77
Figura 16 - Curso prático/teórico realizado 14 a 25/08/17 em Araguaína .....	81
Figura 17 - Curso de Tributação para MPE realizado de 07 a 10/08/2017 .....	81
Figura 18 - Missão Técnica para Autonor em Olinda-PE - 13 a 17 de dezembro.....	81
Figura 19 - Visita a AUTOMEC .....	83
Figura 20 - Palestra Ciclo de Motores a Diesel .....	83
Figura 21 - Consultorias Tecnológicas .....	83
Figura 22 - Seminário Sebrae Startup Day .....	85
Figura 23 - Missão RD Summit 2017.....	85
Figura 24 - Missão CASE 2017.....	86

Figura 25 - Startup Weekend.....	88
Figura 26 - Startup Day .....	88
Figura 27 - Missão Técnica CASE – Conferência Anual de Startup e Empreendedorismo - São Paulo/SP. ....	88
Figura 28- Missão Técnica Empresarial para Bonito/MS. ....	90
Figura 29 - 1º Encontro da Família Jalapão em Ponte Alta do Tocantins. ....	90
Figura 30- Consultoria com o Grupo Sabores de Taquaruçu .....	92
Figura 31 - Missão Técnica – Chapada dos Veadeiros /GO.....	92
Figura 32 - Entrega Oficial do Diagnóstico Turístico, Socioeconômico e Ambiental.....	93
Figura 33 - Capacitação Boia Cross Rio da Conceição (guias de Turismo) .....	95
Figura 34 - Reunião do Comitê Gestor de Almas – Serra Negra .....	95
Figura 35 - Participação Serras Gerais – ABAV 2017 – Acesso a Mercado .....	95
Figura 36 - Reunião Mensal .....	98
Figura 37 - Capacitações Técnicas .....	98
Figura 38 - Acompanhamento Seja Melhor .....	99
Figura 39 - Curso: Gestão Financeira.....	101
Figura 40 - Feicon .....	101
Figura 41 - Discussão sobre o mundo da construção com Claudio Forner .....	102
Figura 42 - Visita da Coordenadora da Carteira de Moda do Sebrae/NA .....	107
Figura 43 - Visita Técnica a Sallo .....	107
Figura 44 - Oficina Inova Moda .....	108
Figura 45 - Empresários - Feira do empreendedor .....	109
Figura 46 - Inauguração CVT.....	109
Figura 47 - Visita do consultor Cláudio Forner, aos empresários do ramo de Confecção de Augustinópolis e CVT.....	109
Figura 48 - Diagnóstico Estratégico do Setor.....	112
Figura 49 - Clinica Tecnológica Redução de Desperdício .....	112
Figura 50 - Projetos de móveis e desenho de ambientes usando software ( PROMOB PLUS) .....	112
Figura 52 - Curso: Gestão Financeira NA Medida.....	114
Figura 51 - Evento Expo – Grandes Marcas .....	114
Figura 53 - Missão HSM .....	114
Figura 54 - Consultoria Tecnológica sobre nutrição .....	120
Figura 55 - Oficinas Tecnológicas – Uso da cana com ureia .....	120
Figura 56 - Seminário Amazônia Leite realizado em junho de 2017 em Araguaína .....	120
Figura 57 - Consultoria Tecnológica sobre nutrição .....	123
Figura 58 - Curso: Silagem de Capim .....	124
Figura 59 - I Encontro de Produtores de Leite .....	124
Figura 60 - Antes da Consultorias .....	125
Figura 61 - Pós consultorias .....	126
Figura 62 - Antes da Consultorias .....	126
Figura 63 - Pós consultorias .....	126
Figura 64 - Missão Técnica Hortitec em Holambra/SP.....	127
Figura 65 - Caso de Sucesso – Joaquim Donizete Cariri/TO .....	129
Figura 66 - Transferência de conhecimento para os produtores.....	129
Figura 67 - Consultor Valdimilson com o Gerente da fazenda avaliando a cama. .....	129

Figura 68 - Visita Técnica: Frigorífico Piracema .....	132
Figura 69 - Atendimentos aos produtores rurais com consultorias tecnológicas .....	134
Figura 70 - Consultoria Tecnológica .....	136
Figura 71 - Missão Técnica – Ceará .....	136
Figura 72 - Consultoria Normalização/Regulamento Técnico nos Laticínios da região.....	137
Figura 73 - Turma do Negócio Certo Rural de Monte do Carmo- 2017 .....	138
Figura 75 - Implantação de Controle Reprodutivo do Rebanho.....	143
Figura 74 - Transferência de Embrião - FIV .....	143
Figura 76 - Reunião e capacitação de gestores e agentes .....	151
Figura 77 - Feira do Empreendedor .....	151
Figura 78 - Premiação Estadual Mulher de Negócios .....	151
Figura 79 - Etapa Nacional Troféu Ouro.....	151
Figura 80 - Adesivo elaborado .....	153
Figura 81 - Panfleto elaborado .....	154
Figura 82 - Inauguração Tecidaria Cardini.....	154
Figura 83 - Encontro Empresarial .....	154
Figura 84 - AUTOMEC.....	157
Figura 85 - Curso Gestão Estratégica de Vendas .....	157
Figura 86 - Curso Sebraetec .....	157
Figura 87 - 2016 (Antes Consultoria).....	159
Figura 88 - 2017 (Pós Consultoria) .....	159
Figura 89 - Planejamento Estratégico Colinas Informática.....	159
Figura 90 - Encontro Empresarial Sebrae Mais.....	159
Figura 91 - Prêmio Sebrae Mulher de Negócio .....	160
Figura 92 – Palestra: O Sucesso anda de Limusine.....	162
Figura 93 - Curso Atendimento ao Cliente – Colmeia .....	162
Figura 94 - Missão II Congresso Nacional das Mulheres do Agronegócio- São Paulo .....	162
Figura 95 - Encontro da Família MEI .....	165
Figura 96 - Evento: Araguaína Tem .....	165
Figura 97 - Decori .....	165
Figura 98 - Consultoria Tecnológica - SEBRAETEC .....	167
Figura 99 - Realização da Semana do MEI - Dianópolis .....	167
Figura 100 - Realização de capacitações aos empresários .....	167
Figura 101- Encontro da Família MEI em Porto nacional .....	173
Figura 102 - Seminário Empretec.....	173
Figura 103 - Seminário Marketing e Reforma Trabalhista.....	173
Figura 104 - Palestra de Sensibilização no IFTO .....	175
Figura 105 - Realização Seminário Empretec .....	175
Figura 106 - Líder coach em Tocantinópolis.....	177
Figura 107 - Liquida Tocantinópolis .....	177
Figura 108 - Liquida Araguatins .....	177
Figura 109 - Repasse da Metodologia Disciplina de Empreendedorismo para o Ensino Superior .....	180
Figura 110 - Repasse da Metodologia Crescendo e Empreendendo .....	180
Figura 111 - Repasse da Metodologia – Oficinas SEI .....	180
Figura 112 - Caravana Brasil Mais Simples – 2017 .....	182

Figura 113 - Workshop: Redesimples .....	183
Figura 115 - Sabonetes Fabricados.....	185
Figura 116 - Fabricação de Sabonetes .....	185
Figura 118 - Conferência Mundo Sustentável .....	187
Figura 117 - Feira do Empreendedor 2017.....	187
Figura 119 - Encontro da Família Jalapão.....	187
Figura 120 - Observatório dos Pequenos Negócios .....	190
Figura 121 - SIS – Sistema de Inteligência Sebrae .....	191
Figura 122 - Treinamento Agentes de Desenvolvimento.....	193
Figura 123 -Consultorias Técnica Especializadas .....	194
Figura 124 - VIII Fomenta Nacional – Brasília/DF .....	194
Figura 124 - Execução Orçamentária SebraeLab – Fonte SME em 22/01/2018.....	197
Figura 126 - Cadeia de impacto da atuação do Sebrae.....	204
Figura 127 - Processos da Auditoria Interna .....	211
Figura 128 - Regionais do Sebrae/TO - 2017 .....	214
Figura 129 - OE01 - Capacitação dos Auditores .....	240
Figura 130 - OE02 - Comunicação e Imagem .....	241
Figura 131 - OE03 - Eficiência Operacional .....	241
Figura 132 - OE04 - Monitoramento - Follow UP .....	242
Figura 133 - OE05 - Programa de Integridade Corporativa .....	242
Figura 134 - OE06 - Auditorias Especiais.....	243
Figura 135 - OE07 - Orientação Consultiva e Preventiva .....	243
Figura 136 - OE08 - Auditoria com Foco em Riscos .....	244
Figura 137 - OE09 - Atendimento aos Órgãos de Controle e Auditorias Externas.....	244
Figura 138 - As três linhas de defesas de uma instituição.....	246
Figura 139- Programa de Trabalho.....	247
Figura 140 - Pesquisa com a sociedade .....	262

## **1. APRESENTAÇÃO**

O Relatório de Gestão 2017 tem a finalidade de comunicar para a alta governança e às demais partes interessadas, como os recursos foram captados e aplicados na consecução das ações contempladas no Programa de Trabalho de 2017, bem como, os resultados obtidos, tornando-os transparentes para a sociedade em geral. Tem como objetivo principal, obter a aprovação do Conselho Deliberativo Estadual - CDE 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 à análise do Tribunal de Contas da União - TCU. Está organizado em 09 itens, contemplando desde os aspectos institucionais, planejamento, chegando à conformidade da gestão e demandas de órgão de controle, conforme demonstrado abaixo:

1. **Apresentação:** expressa informações consideradas relevantes do Relatório de Gestão, dando-lhe uma visão global de forma sucinta e objetiva, além de destacar as principais realizações da gestão no exercício de 2017;
2. **Visão geral da unidade:** abrange os elementos identificadores do Sebrae/TO e algumas informações para melhor caracterizar a unidade, tais como sua estruturação, contexto de atuação, principais macroprocessos e competências;
3. **Planejamento organizacional e resultados:** estruturado em três grandes eixos: planejamento organizacional, resultados da execução orçamentária e resultados operacionais. No eixo de planejamento organizacional destacamos: o Direcionamento Estratégico e o mapa estratégico, contemplando a Missão, Visão, Valores da organização e Objetivos estratégicos. O eixo de resultados da execução orçamentária contempla comentários sobre as principais fontes de recursos e correspondentes aplicações. No eixo resultados operacionais, estão registrados o desempenho financeiro e físico;
4. **Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos:** demonstra 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 correição, bem como, a forma de remuneração dos membros de diretoria e de colegiados;
5. **Áreas Especiais da Gestão:** contempla informações sobre gestão de pessoal, infraestrutura patrimonial, tecnologia da informação, critérios de sustentabilidade ambiental, além dos fundos e programas geridos pela Unidade Prestadora de Contas - UPC, conforme portaria editada pelo Presidente do TCU para o exercício de referência da conta;
6. **Relacionamento com a Sociedade:** enuncia estruturas que garantam canal de comunicação com o cidadão para fins de solicitações, reclamações, denúncias e sugestões, tal como de mecanismos que permitam verificar a percepção da sociedade sobre os serviços prestados e as medidas para garantir a acessibilidade;
7. **Desempenho Financeiro e Informações Contábeis:** visa demonstrar o desempenho financeiro e as informações sobre as demonstrações contábeis e financeiras elaboradas pela UPC;

8. **Conformidade da Gestão e Demandas dos Órgãos de Controle:** relativo ao atendimento a demandas específicas, oriundas de legislação específica e dos órgãos de controle; e
9. **Anexos e Apêndices:** constam as peças contábeis (demonstrações, notas explicativas e alerta de controle com a opinião dos auditores independentes).

O Sebrae/TO se destaca no cenário de apoio aos Pequenos Negócios do Estado do Tocantins com ações focadas no cumprimento de sua missão: “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e estimular o empreendedorismo”.

Em 2017, ressalta-se alguns eventos e ações realizadas:

**Feira do Empreendedor:** A Feira do Empreendedor do Sebrae/TO, aconteceu no período de 22 a 26/08, durante a realização da Feira de Negócios de Palmas - Fenepalmas, tendo a estratégia de unir forças com parceiros, no caso, a Associação Comercial e Industrial de Palmas - Acipa. Trouxe um conceito inovador, onde foram apresentadas oportunidades de negócios num ambiente tecnológico e moderno e uma programação de palestras, oficinas, clínicas e jogos estratégicos voltados para diversos segmentos de clientes.

**Feira dos Artesãos da Sustentabilidade:** Durante os dias 31/03 a 02/04, aconteceu em Palmas, no Centro de Convenções Parque do Povo, a Feira dos Artesãos da Sustentabilidade, durante o XIII Congresso Nacional e V Internacional de Amor Exigente. O Sebrae/TO como realizador da feira e apoiador do congresso, trouxe artesãos que representam a cultura do estado para oferecer ao público o que há de melhor do artesanato local. Foram 14 expositores, sendo eles: artesãos, pequenos negócios do segmento de alimentação e de beleza.

**Semana do MEI:** A 9ª Semana do Microempreendedor Individual no Tocantins, ofereceu gratuitamente aos Microempreendedores Individuais - MEIs do estado, palestras, oficinas, seminários e atendimentos presenciais. Concomitante ao evento, ocorreu a 4ª Semana de Educação Financeira, que teve como foco, orientar os Microempreendedores sobre planejamento financeiro. Como resultados, destacam-se: 1.883 atendimentos realizados, 127 Soluções Sebrae aplicadas e 4.973 participantes de ações em todas as regiões do estado.

**Salão do Empreendedor:** O Salão do Empreendedor consiste em um espaço de atendimento e promoção dos pequenos negócios em eventos de terceiros. Considerando as prioridades locais do estado, foram realizados 11 Salões do Empreendedor, com o foco em atendimento, inovação e mercado para os pequenos negócios.

**Encontro da Família Jalapão:** O Encontro da Família Jalapão, foi o primeiro de três eventos idealizados com o objetivo de causar impacto e sensibilizar a comunidade do Jalapão em relação à realidade de que esta região é alvo de turistas de todo o Brasil e também do exterior, sobretudo, a partir da veiculação da nova novela global filmada na região. O Encontro da Família Jalapão realizado em Ponte Alta, nos dias 04 e 05/12, disponibilizou conhecimento e principalmente orientações sobre prestação de serviços e ofertas de produtos do Sebrae, Senac e Senai para as cidades que compõem o destino Jalapão.

**Seminário Educação Empreendedora:** Foi realizado na Universidade Federal do Tocantins - UFT em Palmas, com o tema “Educação Empreendedora: Que mundo é esse? ”, tendo como palestrantes Mauricio Schneider, Alcely Barroso e Luciana Allan. O evento objetivou promover a capacitação continuada dos profissionais da educação, possibilitando o aprofundamento dos conhecimentos acerca da Educação Empreendedora. A metodologia preconiza a discussão de temas relacionados ao empreendedorismo e os rumos da Educação Empreendedora.

**Seminário Mundo Sustentável:** O evento foi realizado em Palmas/TO, no dia 30/11/2017, no Auditório Cuíca - UFT, com a participação do Conferencista Ricardo Abramovay e dos painelistas Ramis Tetu e Suyene Carvalho. Com a temática da Sustentabilidade, o evento trouxe temas pertinentes ao desenvolvimento econômico e tecnológico sem agredir o ambiente, pautados pela ética e a transparência na gestão dos negócios, apontando que uma organização deve ter seus resultados mensurados em três esferas inseparáveis – a econômica, a social e a ambiental. Público de aproximadamente 150 participantes.

**Agenda Cidadã – 2017:** Em 2017, foi realizada a 10ª edição da Agenda Cidadã, com o objetivo de ampliar a participação dos conselhos e representantes da sociedade em geral no maior programa de orientação do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins - TCE/TO. A parceria do Sebrae/TO teve como propósito difundir o tema educação empreendedora nos 4 encontros regionais. Foram discutidos temas relevantes ligados às áreas da educação e meio ambiente.

Além dos eventos supramencionados, podemos destacar a atuação do Sebrae/TO, através de algumas ações e programas nacionais:

**Educação Empreendedora:** A atuação com o Programa Nacional Educação Empreendedora - PNEE, possibilitou o atendimento a Potenciais Empreendedores, principalmente no ensino fundamental, através da solução Jovens Empreendedores Primeiros Passos - JEPP, com a realização de 794 cursos, 15 palestras e 03 seminários.

**Políticas Públicas:** Teve como finalidade potencializar o conjunto de ações realizadas pelos municípios em prol do ambiente favorável para os pequenos negócios, com temas considerados propulsores do desenvolvimento local, fortalecendo o uso do poder de compras públicas, a rede de atores estratégicos (Agentes de Desenvolvimento), fortalecimento da Sala do Empreendedor, a institucionalização da Lei Geral e apoio aos microempresários. Nesse contexto, destacamos o “Programa Produto Bom, Negócio Certo” que objetivou aproximar o pequeno produtor dos programas de compra de alimentos do Governo Federal, promovendo a desburocratização para transformar a realidade econômica com geração de renda.

**Inovação e Tecnologia – SEBRAETEC:** O Programa SEBRAETEC - Serviços em Inovação e Tecnologia -, é uma modalidade de atendimento do Sistema Sebrae, que possibilita às empresas o acesso subsidiado a serviços tecnológicos e a introdução de inovações nas empresas. No ano de 2017, o Programa captou junto ao Sebrae Nacional, o montante de recursos de Contribuição Social do Sebrae Nacional - CSN, no valor total de R\$ 7.342.361,00. Neste sentido, foram realizados 4.091 atendimentos e credenciadas 107 prestadoras de serviços no Edital Estadual próprio e ativas no Sistema SEBRAETEC.

No que tange à execução orçamentária anual, os números demonstram que o Tocantins, elaborou um planejamento coerente, consequentemente cumprindo com a previsão de execução no ano, resultado de trabalho e gestão dos recursos. Obteve-se uma execução orçamentária de 92,67%, com um Superávit Orçamentário do exercício de R\$ 5.393 Mil, e um superávit contábil de R\$4.165 Mil, refletindo numa Liquidez Imediata de 2,17%; recursos extraordinários para aplicação em projetos junto ao público num patamar de 95% e aplicação dos recursos ordinários de 92%.

Em 2017 a entidade cumpriu com o planejado/orçado, aplicando seus recursos quase em sua totalidade, sem deixar de honrar com suas obrigações associadas a seus passivos financeiros e administrando sua liquidez afim de cumprir com suas obrigações.

Como dificuldades superadas em 2017, pode-se considerar a adequação aos limites com gasto de pessoal, que obteve a conformidade, através da realização do Plano de Desligamento Incentivado - PDI. Após esta medida, a organização buscou adequar a atuação à disponibilidade de pessoal, revisando o Planejamento Estratégico de Pessoal - PEP.

## **2. VISÃO GERAL DA UNIDADE**

O Sebrae é uma entidade privada que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte.

Para garantir o atendimento aos pequenos negócios, atua em todo o território nacional. Onde tem Brasil, tem Sebrae! Além da Sede Nacional, em Brasília, a instituição conta com pontos de atendimento nas 27 Unidades da Federação - UF's. São oferecidos cursos, seminários e consultorias técnicas para pequenos negócios de todos os setores.

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

Criado em 1972, com o nome de CEBRAE - Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa, 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 a respectiva formação de consultores e instrutores sensíveis aos temas e segmentos. No final da década de 80, foi autorizada a desvinculação do CEBRAE do poder público, transformando-o em serviço social autônomo - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae. Com essa configuração, oficializou-se a atuação junto às microempresas e a reformulação e ampliação do portfólio de produtos.

O Sebrae é agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, mas não é uma instituição financeira, por isso não empresta dinheiro. Articula, junto aos bancos, cooperativas de crédito e instituições de microcrédito, a criação de produtos financeiros adequados às necessidades dos pequenos negócios.

Dessa forma, as soluções em produtos e serviços oferecidas pelo Sebrae, com vistas ao cumprimento de sua missão, foram elaboradas 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 - ME, Empresa de Pequeno Porte - EPP, Microempreendedor Individual - MEI, Produtor Rural com registro próprio nos órgãos reguladores estaduais e/ou municipais, Potencial Empresário - PEM, pessoa física com ou sem atividade econômica e Potencial Empreendedor - PEE, indivíduo que não tem negócio próprio e não está envolvido na estruturação de um negócio e no qual o Sebrae busca estimular 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: individual e coletiva.

## **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 Modelo de Excelência em Gestão - 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 o processo, seus principais requisitos de performance, políticas de funcionamento e atendimento a partes interessadas;
- Fluxograma dos processos: Documento que registra as atividades necessárias para a 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; e
- 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.

Em 2016, como processo de melhoria, o processo de avaliação de criação de instrumentos normativos, passou a ser realizado a partir da proposição da unidade demandante, com o parecer técnico das Unidades de Auditoria Interna e Assessoria Jurídica, em substituição ao Comitê de Avaliação de Normas.

Já em 2017, buscando-se um fidedigno registro de concepção de instrumentos normativos, a proposição passou a ser realizada através de criação de processo eletrônico somente pela Unidade Demandante e não mais pela Unidade Gestora das Normas.

## **2.3. Ambiente de atuação**

O empreendedorismo é tema estratégico para o Sistema Sebrae, e isso pode ser observado em sua missão.

Os pequenos negócios são um dos principais pilares de sustentação da economia nacional, tanto pelo número de estabelecimentos e pela distribuição geográfica, quanto pela capacidade de gerar empregos. Apesar de reconhecida a sua importância, os pequenos negócios encontram, ainda, sérios obstáculos ao crescimento, à sustentabilidade e à competitividade.

A posição dos pequenos negócios na economia brasileira e em economias de outros países, orienta e leva o Sebrae a uma atuação estratégica, alinhada com as diretrizes, missão, valores, objetivos e especificidades, fornecendo as bases necessárias para posicionar-se e atuar-se 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 e conhecimento).

Com foco no estímulo ao empreendedorismo e no desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios, o Sebrae atua em: educação empreendedora; capacitação dos empreendedores e empresários; articulação de políticas públicas que criem um ambiente legal mais favorável; acesso a novos mercados; acesso à tecnologia e inovação e orientação para o acesso aos serviços financeiros.

No que tange a articulação de políticas públicas, o Sebrae tem atuado fortemente através da Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios - REDESIM e implementação da Lei Geral, tirando do papel dispositivos que aprimoraram o ambiente de negócios para as micro e pequenas empresas e gerando ganhos reais por meio de desonerações burocráticas, fomento ao mercado de compras públicas e geração de uma pauta de desenvolvimento econômico local.

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 EPPs no país, sendo 4,8 milhões de MEs e 4,6 milhões de MEIs. O desafio do atendimento aos clientes do Sebrae é cada vez maior, tanto em qualidade, como em quantidade em setores e atividades altamente diferenciadas.

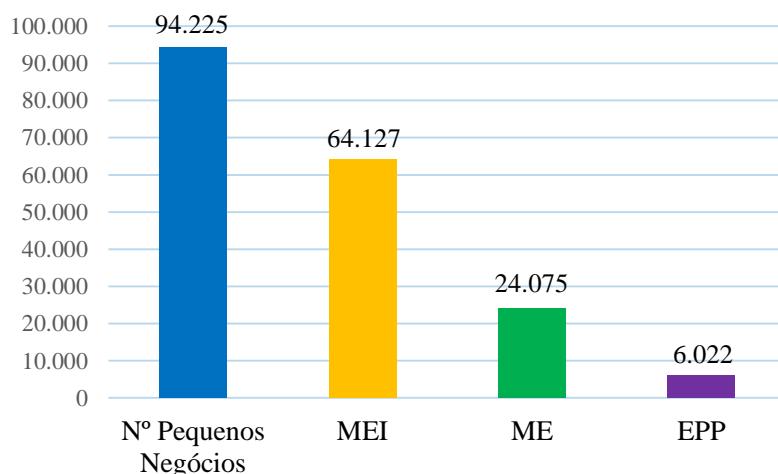
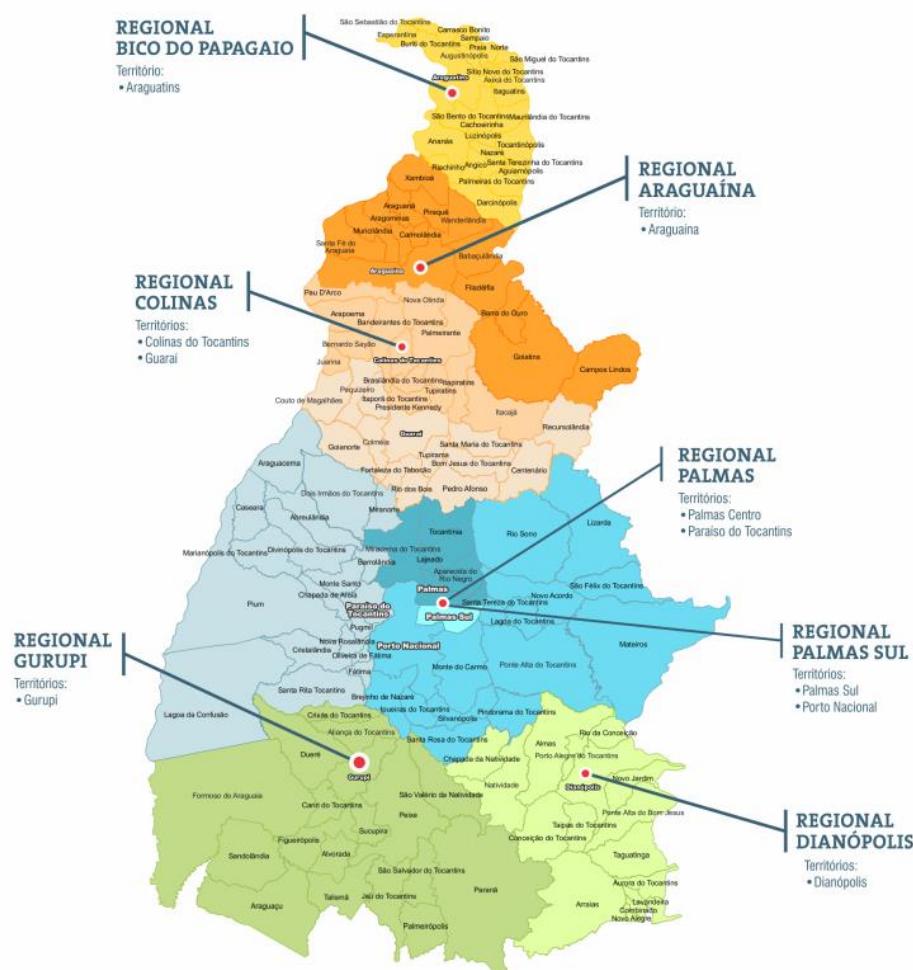


Gráfico 1 - Número de Pequenos Negócios do Tocantins. Fonte: Sebrae/TO a partir de dados do Simples Nacional, Portal do Empreendedor e CSE, dez de 2017

Destarte, o atendimento do Sebrae é feito de forma individual ou coletiva e são utilizadas diversas soluções: informação, consultoria, cursos, seminários, palestras, publicações e outros. O Sebrae/TO tem 28 anos e sua atuação no atendimento junto aos pequenos negócios abrange todos os 139 municípios do estado através de 7 Regionais, 10 Unidades de Atendimento em 10 Territórios, 143 empregados, 150 Consultores Especializados, 100 Salas do Empreendedor e 10 Agentes Locais de Inovação – ALI, com um portfólio de produtos e serviços que busca atender as necessidades do público Sebrae, alinhado aos produtos ofertados nacionalmente.

## **Regionais e Territórios Sebrae Tocantins**



**Figura 1 - Atuação SEBRAE Tocantins**

## 2.4. Organograma

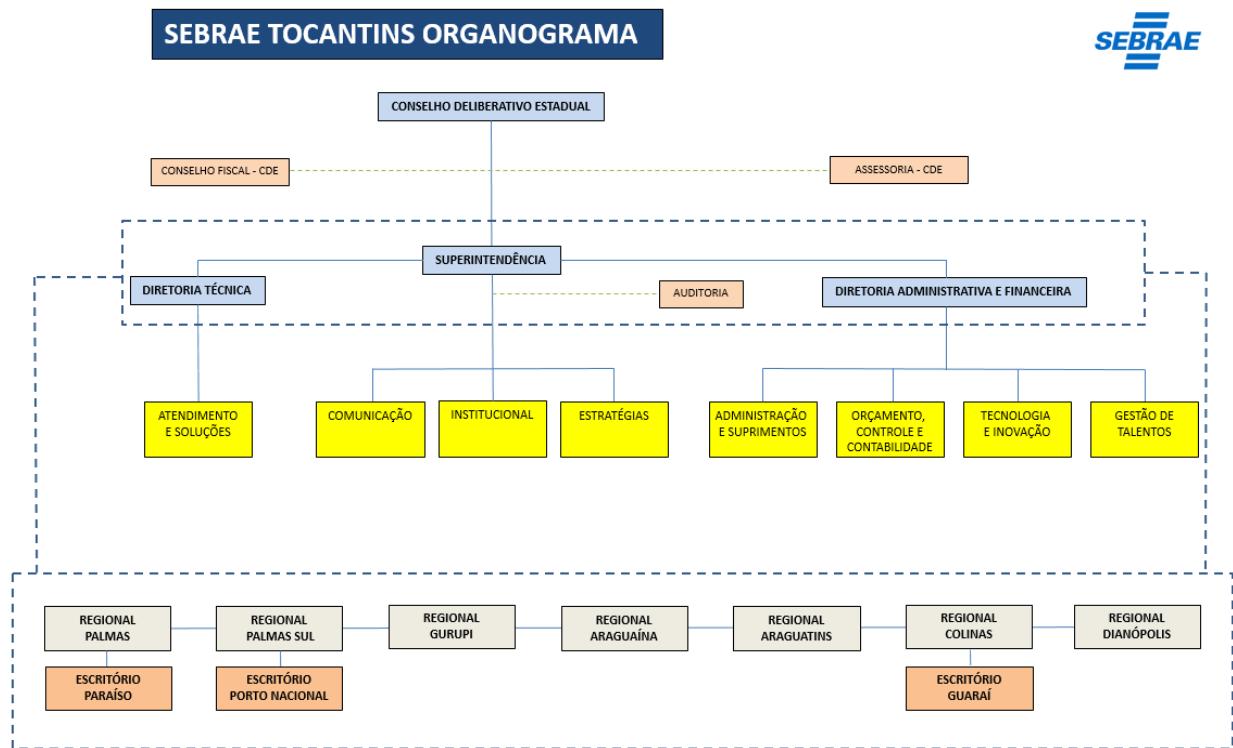


Figura 2 - Organograma do Sebrae/TO\*Conforme Resolução CDE 09/2016.

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

**CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL - CDE**, composto por 12 conselheiros titulares e respectivos suplentes, representantes de cada entidade associada, que são: Sebrae Nacional e 5 Federações: FECOMERCIO, FAET, FIETO, FACIET e FAMPEC, Banco do Brasil S/A - BB, Banco da Amazônia S/A - BASA, Caixa Econômica Federal - CEF, 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 - CF**, composto por 3 membros efetivos e 3 suplentes eleitos pelo CDE.

**DIRETORIA EXECUTIVA - DIREX**, composta por 1 Diretor Superintendente, 1 Diretor Técnico e 1 Diretor de Administração e Finanças, todos eleitos pelo CDE;

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

<b>Unidades subordinadas à Diretoria Superintendente</b>	UIN – Unidade Institucional UGE – Unidade de Estratégias UCOM – Unidade de Comunicação AUD – Unidade de Auditoria Interna
<b>Unidades subordinadas à Diretoria Técnica</b>	UAS – Unidade de Atendimento e Soluções
<b>Unidades subordinadas à Diretoria Administrativa Financeira</b>	UAF – Unidade de Administração e Finanças UGT – Unidade de Gestão de Talentos UGOC – Unidade de Gestão Orçamentária, Controle e Contabilidade. UTIC – Unidade de Tecnologia e Inovação
<b>Unidades subordinadas à Diretoria Executiva (triade), com encaminhamentos às diretorias específicas de acordo com o assunto a ser tratado.</b>	Unidades Regionais: Regional Gurupi – RGU – Unidade de Gurupi Regional Dianópolis – RDI – Unidade de Dianópolis Regional Palmas – RPC – Unidades de Palmas e Paraíso Regional Palmas Sul – RPS – Unidades de Taquaralto e Porto Nacional Regional Colinas – RCO – Unidades de Colinas e Guaraí Regional Araguaína – RAG – Unidade de Araguaína Regional Araguatins – RBI – Unidade de Araguatins

**Quadro 1 - Estrutura Organizacional**

#### **2.4.1. Competências e atribuições**

- **Diretoria Executiva**

A gestão do Sebrae/TO, bem como, a promoção de seu relacionamento interinstitucional com o Sistema Sebrae é de responsabilidade da Diretoria Executiva, compreendida pela Gestão Estratégica e 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 às provindas do CDE, bem como, ao planejamento, avaliação e monitoramento do desempenho geral do Sebrae/TO.

A Gestão da Articulação Institucional é desenvolvida principalmente pelo Diretor 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 Antonio Hennemann

**Período de Atuação:** 01/2015 a 12/2017

- **Diretoria Técnica**

Conforme disposto acima, atua em colegiado com os demais diretores na Gestão Estratégica. A gestão técnica é desenvolvida principalmente pelo Diretor Técnico, 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 estratégicas estabelecidas no seu planejamento.

**Titular:** Higino Júlia Piti.

**Período de Atuação:** 01/2015 a 12/2017

- **Diretoria Administrativo-Financeira**

Atua em colegiado com os demais diretores na Gestão Estratégica. A Gestão Administrativo-Financeira é desenvolvida principalmente pelo Diretor Administrativo-Financeiro, que 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 e ao provimento de recursos materiais, financeiros, tecnológicos e humanos que a entidade necessita.

**Titular:** Jarbas Luis Meurer

**Período de Atuação:** 01/2011 a 12/2017

### **Assessorias, Unidades Corporativas e Unidades Regionais**

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

#### **UIN – Unidade Institucional**

**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 ao desenvolvimento empresarial.

**Titular:** Roberto Souza de Moraes

**Período de Atuação:** 01/2015 até 12/2017

**Atribuições:**

- Assessorar a Diretoria durante as reuniões do CDE e em eventos estratégicos;
- Prestar assessoramento direto e imediato à Diretoria Superintendente;
- Coordenar e acompanhar as atividades da Diretoria Superintendente;
- Coordenar e acompanhar a agenda da Diretoria Superintendente; e
- Desempenhar outras funções que lhe são designadas pela Diretoria Superintendente.

#### **UGE – Unidade de Estratégias**

**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 Rêgo

**Período de Atuação:** 01/2015 até 12/2017

**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 a tomada de decisão para alinhar a execução à estratégia com o alcance das metas estabelecidas;

- Prospectar e analisar as características dos pequenos negócios, efetuar análise dos cenários macroeconômicos e ambiente no qual estão inseridas com o ambiente interno do Sebrae/TO, para a produção de conhecimento, formulação da estratégia e monitoramento do desempenho institucional; e
- 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.

### **UCOM – Unidade de 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:** Benildes de Barros Garção

**Período de Atuação:** 08/2016 até 12/2017

**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;
- Produzir releases relativos às ações desenvolvidas pelo Sebrae/TO;
- Apoiar as 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; e
- Promover o relacionamento com os meios de comunicação existentes.

### **AUD – Unidade de Auditoria Interna**

**Objetivo:** Tem como objetivo primordial apoiar a 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:** Gilzane Pereira Amaral

**Período de Atuação:** 10/2017 a 12/2017

\*Conforme Portaria DIREX 29/2017, em 12/06/2017 deixou de existir a Gerência da Unidade de Auditoria, ficando à área subordinada à Diretoria Superintendente. A partir de Outubro/2017 houve a reestruturação e recriação da unidade, conforme nomeação da nova gerência na Portaria 046/2017 de 29/09/2017.

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

### **UGOC – 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 12/2017

**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; e
- Efetivar atualizações internas no sistema e conceber sugestões de melhoria, antevendo os impactos das mudanças propostas, considerando diferentes alternativas e comparando suas implicações.

## **UTIC – Unidade de Tecnologia e Inovação**

**Objetivo:** Elaborar 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 12/2017

**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 corporativos; e
- 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.

## **UAS – Unidade de Atendimento e Soluções**

**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:** Bárbara de Moura Nunes

**Período de Atuação:** 01/2017 a 12/2017

**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 do Sebrae/TO;
- Analisar, formular e produzir informações de interesse para o atendimento ao cliente;
- 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, gerenciando e monitorando 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; e
- 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.

- **UGT – Unidade de Gestão de Talentos**

**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:** Vera Lúcia Teodoro Braga

**Período de Atuação:** 01/2017 a 12/2017

**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, imparcialidade, moralidade e publicidade, de acordo com os padrões técnicos e legais requeridos.

## **UAF – Unidade de Administração e Finanças**

**Objetivo:** Gerir os recursos administrativos e financeiros do Sebrae/TO, desenvolvendo ações de suporte às suas operações, convergentes com a necessidade dos projetos, gerenciando os processos para otimização dos recursos.

**Titular:** Gilzane Pereira Amaral

**Período de Atuação:** 01/2017 a 09/2017

**Titular:** José Roberto Miola

**Período de Atuação:** 10/2017 a 12/2017

### **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 às 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 suas normas internas;
- 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 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 natureza na estrutura dos prédios, visando suprir as necessidades de todas as unidades; e
- Realizar a gestão do patrimônio, visando mantê-los apreciados, preservando o patrimônio, bem como funcionamento eficaz e eficiente do Sebrae/TO.

### **2.5. Macroprocessos finalísticos**

Os processos do Sebrae/TO foram identificados e mapeados visando definição clara das atividades, bem como das responsabilidades e competências. Em 2017, os esforços foram para automação desses processos em software de gestão adquirido em 2016.

Considera-se então, como resultado do trabalho de mapeamento, a seguinte cadeia de valor:

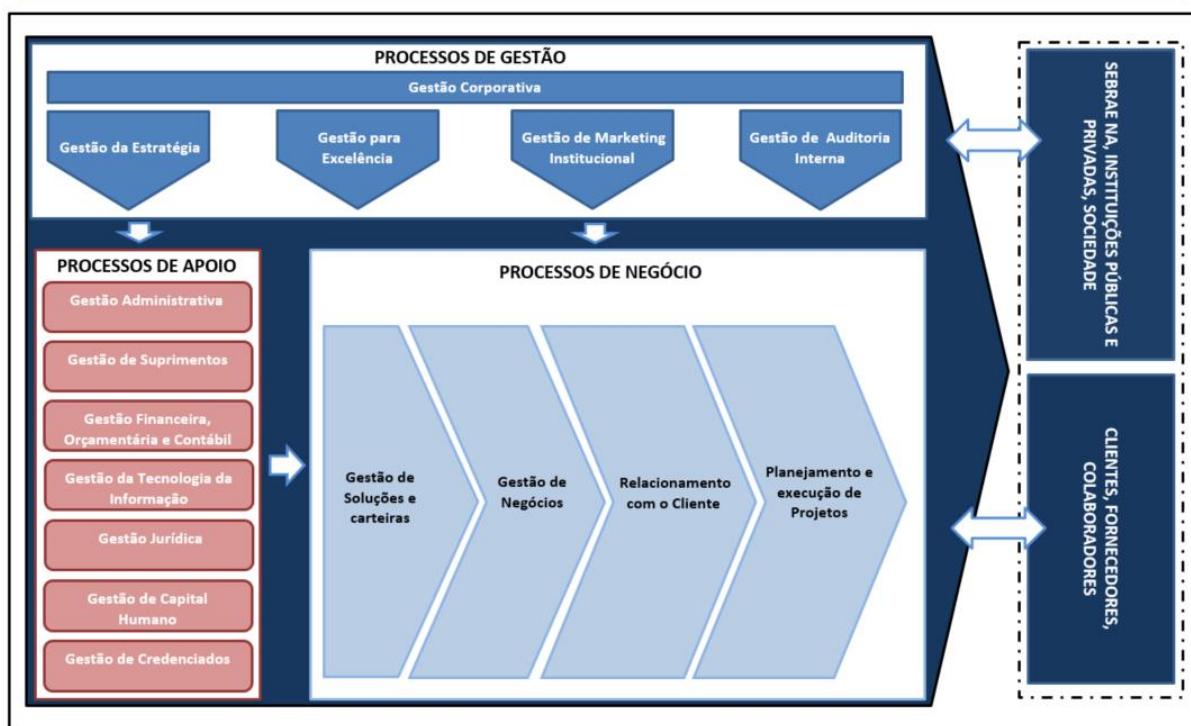


Figura 3 - Cadeia de Valor

O quadro abaixo apresenta os Processos de Negócios/Finalísticos do Sebrae/TO.

Macroprocessos	Descrição	Produtos e Serviços	Principais Clientes	Unidades Responsáveis
<b>Gestão de Negócios</b>	O Grupo de processos Gestão de Negócios (GNEG) faz parte do grupo de processos de Negócio da cadeia de valor do Sebrae/TO e compreende os seguintes processos: □ Elaborar Estratégia e Plano de Comercialização □ Executar Plano de Comercialização □ Realizar Monitoramento e Avaliação Comercial	□ Instrução Normativa Política de comercialização □ Plano de comercialização. □ Soluções do Sebrae executadas conforme a IN de comercialização □ Painel de indicadores acerca da comercialização □ Relatório de reporte dos pontos identificados Plano de Comunicação	Mercado estadual de pequenos negócios  Potenciais empreendedores  Potenciais Empresários	UAS
<b>Gestão de Soluções e Carteiras</b>	O Grupo de processos Gestão de Soluções e Carteiras (GSOLS) faz parte do grupo de processos de Negócio da cadeia de valor do Sebrae/TO e compreende os seguintes processos: □ Desenvolver Soluções □ Coordenar Programas Nacionais	□ Metodologia aprovada pelo Nacional □ Metodologia aprovada e difundida no sistema Sebrae. □ Capacitações de multiplicadores realizadas □ Repasse das capacitações	Mercado estadual de pequenos negócios  Potenciais empreendedores  Potenciais Empresários	UAS

	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Coordenar carteira de projetos</li> <li><input type="checkbox"/> Administrar Metodologias e Capacitação</li> </ul>	<p>realizado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Orientação técnica prestada aos Gestores de Projetos</li> <li><input type="checkbox"/> Informações estratégicas das carteiras reportadas a Diretoria</li> </ul>		
<b>Relacionamento com o Cliente</b>	<p>O Grupo de processos Relacionamento com o cliente (RELCL) 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><input type="checkbox"/> Prestar Atendimento e Orientação ao Cliente</li> <li><input type="checkbox"/> Administrar Pós-Atendimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Cliente cadastrado.</li> <li><input type="checkbox"/> Cliente informado e orientado quanto às soluções do Sebrae.</li> <li><input type="checkbox"/> Cliente inscrito em cursos/ palestras/ eventos</li> <li><input type="checkbox"/> Agendamento de atendimento presencial</li> <li><input type="checkbox"/> Cliente atendido pelo Sebrae/TO</li> <li><input type="checkbox"/> Relatório de Análise da avaliação da Ação</li> <li><input type="checkbox"/> Relatório Gerencial de Acompanhamento do Pós-Vendas</li> <li><input type="checkbox"/> Relação de clientes interessados em soluções do Sebrae.</li> </ul>	<p>Colaboradores</p> <p>Mercado estadual de pequenos negócios</p> <p>Potenciais empreendedores</p> <p>Potenciais Empresários</p>	UAS
<b>Planejamento e Execução de Projetos</b>	<p>O Grupo de processos Planejamento e Execução de Projetos (PEXP) 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><input type="checkbox"/> Planejar Projetos</li> <li><input type="checkbox"/> Executar Projetos e</li> <li><input type="checkbox"/> Gerir e Avaliar Projetos</li> <li><input type="checkbox"/> Encerrar Projetos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Acordo de resultados</li> <li><input type="checkbox"/> Matriz de Riscos</li> <li><input type="checkbox"/> Boletim mensal de execução física e orçamentária do projeto</li> <li><input type="checkbox"/> Cronograma de execução</li> <li><input type="checkbox"/> Proposta de consultoria</li> <li><input type="checkbox"/> Diagnóstico empresarial</li> <li><input type="checkbox"/> Avaliação de projetos</li> <li><input type="checkbox"/> Termo de compromisso do cliente em participação de missões, caravanas e rodada de negócios</li> <li><input type="checkbox"/> Relatório de Status do Projeto e Ações</li> </ul>	<p>Mercado estadual de pequenos negócios</p> <p>Potenciais empreendedores</p> <p>Potenciais Empresários</p> <p>Colaboradores</p> <p>Instituições Públicas e Privadas</p> <p>Sebrae/NA</p>	UGE

Quadro 2 - Processos de Negócio

### 3. PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E RESULTADOS

O planejamento estratégico é uma grande oportunidade para construir, rever ou desenvolver a leitura da realidade de uma organização. A mesma deverá ser crítica, coerente, completa, inteira, sistemática e compreensível, devendo ainda gerar confiança, segurança e clareza ao papel que a empresa quer assumir no mercado.

As empresas devem adotar o planejamento estratégico para implantar organização, direcionamento e controle; maximizar seus objetivos; minimizar suas deficiências e proporcionar a eficiência.

O processo de planejamento do Sebrae/TO 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, a realidade e perspectiva do seu público.

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”.

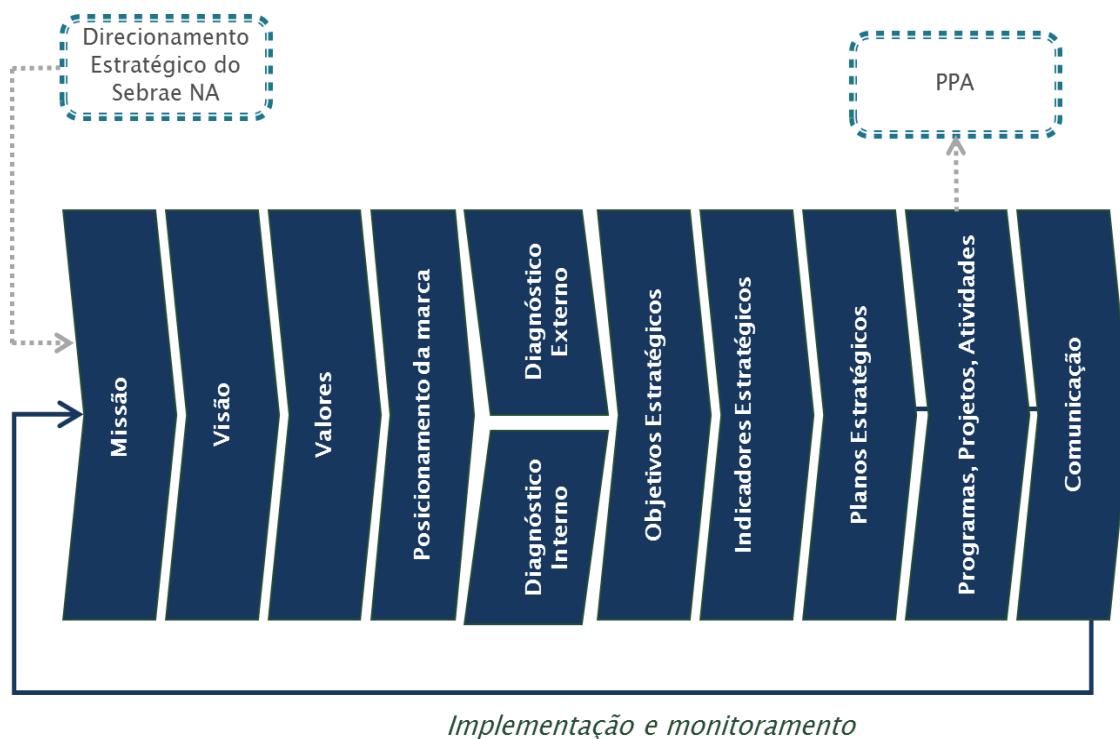


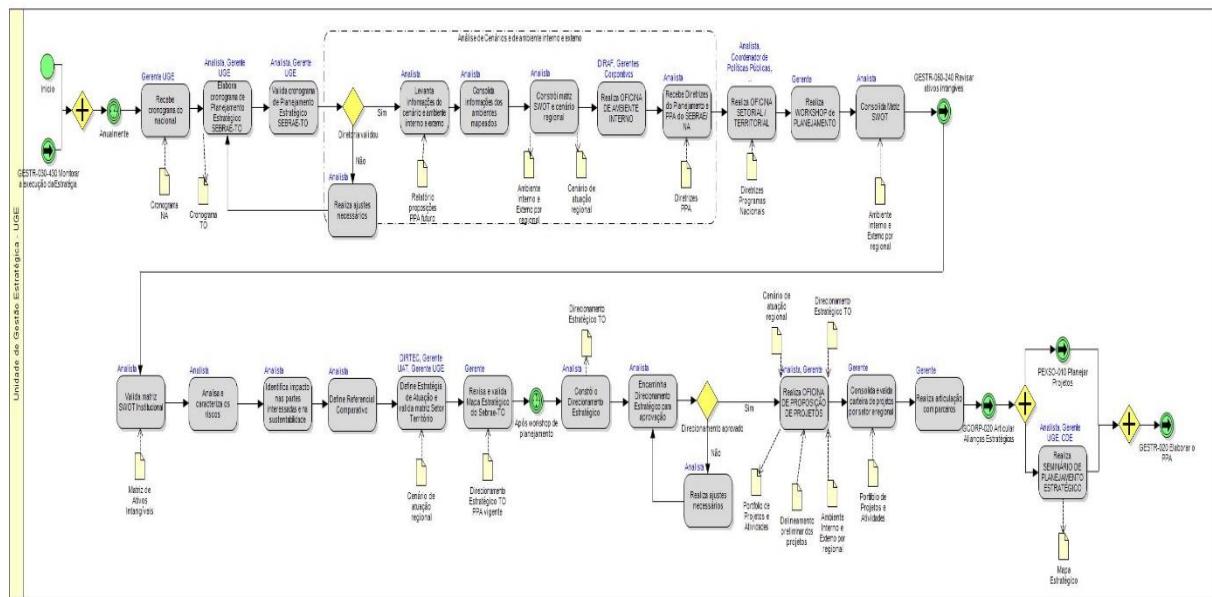
Figura 4 - Ciclo do Planejamento Estratégico do Sebrae-TO

#### 3.1. Planejamento Organizacional

A gestão envolve a combinação de esforços institucionais interdependentes de planejamento e gestão estratégica, tático-operacional, processos de trabalho, gestão de projetos e de pessoas. Assim, as ações são potencializadas 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/TO, 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 Plano Plurianual - PPA 2017-2018 e Orçamento 2017. 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 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 sebrae/NA, o Sebrae/TO elabora o cronograma com todas as etapas e atividades a serem realizadas localmente, para a revisão do planejamento estratégico, conforme fluxo abaixo:



### **Figura 5 - Elaborar o Planejamento Estratégico**

Após o recebimento dos direcionamentos do Sebrae/NA, contendo informações a respeito do mercado interno e externo (economia, tendências, a nível internacional e nacional) e com a aprovação do cronograma pela Direx, a UGE inicia o processo de análise e revisão do planejamento.

A análise do Macroambiente (ambiente externo) é conduzida pelo Sebrae/NA, que elabora o Direcionamento Estratégico a partir de estudos nacionais e internacionais sobre aspectos políticos, sociais, econômicos, tecnológicos e legais, com foco no seu público-alvo, sendo: MEI, ME, EPP, PEE e PEM. O Sebrae/TO contribui na construção do Direcionamento Estratégico participando das reuniões e grupos de trabalho estabelecidos. Esse material é analisado no Comitê de Gestão da Estratégia - CGE e os principais pontos são considerados na elaboração do Direcionamento Estratégico local.

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) e 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 também é abordada pelos membros do CGE, considerando a percepção dos colaboradores das regionais e unidades, por meio de planilha preenchida e enviada à Unidade de Estratégias, estimulando a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria do Sebrae/TO no atendimento à sua missão e visão.

Como subsídio para análise do ambiente interno são levantados e debatidos os pontos mais relevantes da gestão, tais como:

- Gestão de Pessoas e pesquisa de clima;
- Estrutura Tecnológica e Tecnologia da Informação;
- Estrutura Física;
- Auditoria - Compliance;
- Gestão Estratégica; e
- PSEG – Programa Sebrae de Excelência na Gestão.

Como ferramenta para análise são utilizadas a Matriz SWOT e Matriz Setor Território. 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 a acontecer.

As informações levantadas durante essa etapa, são consolidadas e encaminhas à Diretoria para validação e subsídios na elaboração e aprovação do Direcionamento Estratégico da instituição.

	<b>Fatores Internos (Controláveis)</b>	<b>Fatores Externos (Incontroláveis)</b>
<b>Pontos Fortes</b>	<b>FORÇAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capilaridade</li> <li>• Marca Sebrae</li> <li>• Conhecimento técnico dos colaboradores do negócio</li> <li>• Estruturação processos</li> <li>• Comprometimento equipe</li> <li>• Conhecimento realidade regional</li> <li>• Governança</li> <li>• Abertura à mudança</li> <li>• Estrutura física</li> <li>• Articulação parcerias</li> </ul>	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística e pátios multimodais</li> <li>• Universidades para startups e incubadoras</li> <li>• Potencial do Agronegócio como Grãos e Pecuária</li> <li>• Implantação Embrapa</li> <li>• Parceria com grandes empresas</li> <li>• Potencial hídrico</li> <li>• Conselho de Inovação e Desenvolvimento Econômico</li> <li>• Turismo de negócios e eventos como pesca ecológica</li> <li>• Captação de recursos com parceiros</li> <li>• Grandes eventos</li> <li>• Fortalecimento de políticas públicas</li> </ul>
<b>Pontos Fracos</b>	<b>FRAQUEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernização e tecnologia</li> <li>• Falta de aplicação de conhecimento técnico</li> <li>• Ausência de priorização na captação de recursos extraordinários</li> <li>• Demandas intempestivas</li> <li>• Deficiência no processo de atendimento</li> <li>• Incapacidade de geração de receitas beneficiadas em relação a previsão</li> <li>• Pouca integração e cooperação entre as unidades</li> <li>• Poucos especialistas em pequenos negócios no quadro</li> <li>• Ausência de sinergia com as estratégias nacional e local</li> </ul>	<b>AMEAÇAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência em capacitação e consultoria</li> <li>• Descontinuidade das estratégias municipais, estaduais e federais</li> <li>• Intervenções políticas no Sebrae</li> <li>• Infraestrutura produtiva precária como estradas, internet, saneamento</li> <li>• Aumento de desemprego</li> <li>• Instabilidade políticas e econômica</li> <li>• Carga tributária elevada</li> <li>• Diminuição na quantidade de pequenos negócios</li> <li>• Altas taxas de juros</li> </ul>

**Quadro 3 - Matriz SWOT**

As características e tendências do setor de atuação são analisadas através da leitura do cenário político, econômico, social, ambiental, legal e tecnológico dos pequenos negócios, através de pesquisas realizadas pelo Sebrae Nacional sobre o perfil do cliente Sebrae, satisfação dos clientes, aplicabilidade dos produtos e serviços.

Para contribuir para uma análise mais realista em nível de estado, o Sebrae/TO realiza alguns levantamentos sobre a evolução e perfil dos pequenos negócios no estado e tendências do setor de atuação e segmentos, tendo em vista a identificação dos produtos segmentados para este público.

Todas as informações são apresentadas aos membros do CGE, bem como para a Direx, visando o alinhamento de informações sobre as tendências, oportunidades e desafios no contexto setorial dos pequenos negócios.

Estudos e diagnósticos setoriais são realizados de forma a identificar cadeias produtivas estratégicas e prioritárias, tendências dos setores e estabelecer estratégias para uma atuação focada na competitividade e desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios.

SETOR	SEGMENTO	ARAGUATINS	ARAGUAÍNA	COLINAS	GUARÁI	PALMAS SUL	PARAÍSO	PALMAS CENTRO	PORTO	DIANÓPOLIS	GURUPI
INDÚSTRIA	Madeira e Móveis				X	X					X
INDÚSTRIA	Construção Civil		X		X	X			X		X
INDÚSTRIA	Confecção e Moda		X	X	X	X	X				X
INDÚSTRIA	Alimentos e Bebidas	X		X	X		X		X		X
COMÉRCIO	Varejo da Moda	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
COMÉRCIO	Produtos Agropecuários	X	X						X		
COMÉRCIO	Materiais Construção	X	X	X	X	X	X	X	X		X
COMÉRCIO	Artesanato	X	X			X	X	X	X	X	X
COMÉRCIO	Varejo Alimentar	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
SERVIÇO	Turismo	X				X	X	X	X	X	X
SERVIÇO	Economia digital		X			X				X	X
SERVIÇO	Beleza e estética	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
SERVIÇO	Reparação veicular	X	X			X	X			X	X
SERVIÇO	Serviços Contábeis	X		X		X			X		X
AGRONEGÓCIO	Bovinocultura	X	X	X	X	X	X			X	X
AGRONEGÓCIO	Ovinocultura	X	X				X			X	X
AGRONEGÓCIO	Hortifruticultura	X	X	X	X	X	X		X	X	
AGRONEGÓCIO	Aquicultura e pesca	X	X	X	X	X		X	X	X	X

Quadro 4 - Matriz Setor-Território

O planejamento estratégico da organização se desdobra a partir dos objetivos estratégicos, que se fragmentam em prioridades estratégicas, que definem ações estratégicas (projetos e iniciativas).

Ainda como parte de um planejamento bem estruturado é realizada a identificação e avaliação dos riscos, por meio da Unidade de Auditoria Interna, utilizando a 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 todos os projetos e atividades sejam elaborados e executados levando em consideração os impactos que podem causar na Estratégia do Sebrae. O modelo de gestão do Sebrae/TO busca conectar as prioridades da Alta Administração com a execução dos processos de trabalho. Baseia-se, portanto, em uma percepção integrada 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.

Após a definição da estratégia de atuação do Sebrae/TO é analisada a carteira de projetos, atividades e planos de ação do PPA vigente na Oficina de Análise e Proposição de Projetos, com a participação da Diretoria, gerentes e gestores de projetos, para verificar se os projetos vigentes e que impactarão o novo PPA, contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos e para as prioridades estabelecidas, além de analisar a proposição de novos projetos atendendo a necessidades e potencialidades levantadas nas fases anteriores. Após o cruzamento de dados e análise de todo o cenário de atuação, a carteira de programas, projetos e atividades para o novo PPA da instituição é levada para aprovação da DIREX.

Objetivo Estratégico Local	Total de Vínculos	Valor Planejado 2017 - R\$
	Projeto	
	Alimentos e Bebidas de Palmas	49.719
	Atendimento aos Pequenos Negócios - Guaraí e Região	370.908
	Atendimento aos Pequenos Negócios Colinas e Região	372.651
	Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguaína e Região	535.785
	Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguatins e Região	535.556
	Atendimento aos Pequenos Negócios de Gurupi e Região	299.238
	Atendimento aos Pequenos Negócios Palmas e Região	690.361
	Atendimento aos Pequenos Negócios Paraíso e Região	582.492
	Atendimento aos Pequenos Negócios Porto Nacional e Região	333.877
	Atendimento aos Pequenos Negócios Taquaralto e Região	460.596
	Atendimento Integrado Sebrae Tocantins	6.470.256
	Beleza e Estética de Gurupi e Região	169.000
	Brasil Original - Tocantins	485.000
	Confecção de Gurupi e Região	131.600
	Contadores de Araguaína	116.295
	Contadores de Gurupi e Região	101.700
	Crescer no Campo - Hortifrutí Porto Nacional	350.000
	Crescer no Campo - Pecuária Bico	458.037
	Crescer no Campo - Pecuária de Colinas e Região	266.100
	Crescer no Campo - Pecuária de Leite Centro	807.046

	Crescer no Campo - Pecuária Norte	412.578
	Crescer no Campo - Pecuária Sul	428.262
	Crescer no Campo - Produção Integrada de Sistemas Agropecuários Norte	291.615
	Desenvolvimento do Turismo - Os Encantos do Jalapão	363.333
	Economia Digital para Startups	288.016
	Economia Digital para Startups de Araguaína	160.000
	Estruturação de Polos de Produção de Seringueira	30.000
	Estruturação do Polo Turístico de Taquaruçu	1.203.393
	Fortalecimento do Turismo de Negócios e Eventos de Palmas	615.050
	Indústria Moveleira de Gurupi e Região	157.800
	Inova Gurupi e Região	129.904
	Madeira e Móveis Centro	175.144
	Materiais de Construção de Araguaína	114.084
	Mulheres Produtivas e Empreendedoras do Tocantins	200.000
	Negócios Contábeis Centro	51.356
	Palmas Capital da Moda	188.900
	Produtos Agropecuários de Araguaína e Região	120.955
	Reparação Veicular de Araguaína	114.141
	Serviços Automotivos de Gurupi e Região	132.800
	Turismo e Produção Associada - Serras Gerais do Tocantins	440.000
	<b>Total Objetivo</b>	<b>19.203.548</b>
Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios.	Apoio a Implantação da REDESIM no Estado do Tocantins	19.645
	Municipalização de Políticas de Desenvolvimento no Tocantins	525.000
	<b>Total Objetivo</b>	<b>544.645</b>
Promover a educação e a cultura empreendedora	Gestão de Produtos/Serviços de Educação	700.000
	<b>Total Objetivo</b>	<b>700.000</b>
Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos	Articulação de Parceiros Estratégicos	20.000
	<b>Total Objetivo</b>	<b>20.000</b>
Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados	Normatização e Implantação da Gestão Documental do Sebrae/TO	10.000
	<b>Total Objetivo</b>	<b>10.000</b>

Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados.	Desenvolvimento de Talentos Interno 2013/2018	10.000
	Gestão de Equipes - alta performance	27.000
	<b>Total Objetivo</b>	<b>37.000</b>
Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores.	Gestão e Desenvolvimento de Fornecedores Sebrae/TO	57.144
	<b>Total Objetivo</b>	<b>57.144</b>
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	450.000
	Modernização do Parque Tecnológico	750.400
	<b>Total Objetivo</b>	<b>1.200.400</b>
Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes	Desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços do Sebrae /TO	240.000
	Estruturante de Cosméticos de Base Florestal da Amazônia	10.000
	SebraeLAB Tocantins	400.000
	<b>Total Objetivo</b>	<b>650.000</b>
Aprimorar a excelência da gestão com foco na sustentabilidade	Modernização e Otimização do Sebrae Tocantins	10.000
	Programa Sebrae de Excelência em Gestão - Tocantins	50.000
	Promoção da Sustentabilidade e Clima Institucional	40.000
	<b>Total Objetivo</b>	<b>100.000</b>
	<b>Total</b>	<b>22.522.737</b>
Macroprocessos	Atividades	Valor Planejado
Gestão de Negócios	Suporte Operacional - CEEmpresarial	492.440
Gestão Administrativa	Custeio Administrativo	3.237.074
	Gestão da Administração Financeira	280.000
	Gestão das Unidades Coorporativas	252.000
	Gestão da Administração Patrimonial	2.856
Gestão de Marketing Institucional	Gestão da Comunicação	22.800

Gestão de Tecnologia da Informação	Gestão de TI	742.790
	Remuneração de Recursos Humanos Relacionado a Negócios	16.711.310
	Provimento	3.000
Gestão do Capital Humano	Remuneração de Estagiários	193.188
	Remuneração de Recursos Humanos - Custeio Administrativo	2.095.502
	Segurança e saúde no trabalho	30.000
Gestão de Soluções e Carteiras	Gestão de Produtos e Soluções de Inovação e Tecnologia	76.926
Gestão Jurídica	Assessoria Jurídica	240.000
Gestão de Soluções e Carteiras	Gestão de Produtos e Soluções de Inovação e Tecnologia	76.926
<b>Total do Macroprocesso</b>		<b>24.534.012</b>
<b>Total</b>		<b>47.056.749</b>

Tabela 1 - Vinculados de Projetos e Atividades à Estratégia de Atuação

\*Valor total referente à previsão original de recursos financeiros para 2017 no PPA

## Programas Nacionais

Programa	Total Despesa Prevista	CSN Aprovada	CSN Executada	% CSN	CSO Prevista	CSO Executada	% CSO
Programa Agentes Locais de Inovação (ALI)	144.219	144.219	130.438	90,40%	0	0	0,00%
SEBRAETEC	10.566.455	7.342.361	6.993.362	95,20%	18689	13978	74,80%
Educação Empreendedora	700.000	700.000	691.719	98,80%	0	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>11.410.674</b>	<b>8.186.580</b>	<b>7.815.519</b>	<b>95,5%</b>	<b>18.689</b>	<b>13.978</b>	<b>74,8%</b>

Tabela 2 - Programas Nacionais. Fonte: SME

### 3.1.1. Descrição sintética dos objetivos do exercício

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.

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.

O objetivo estratégico P8 da perspectiva processo é específico do Sebrae/TO.

## MAPA ESTRATÉGICO SEBRAE TOCANTINS

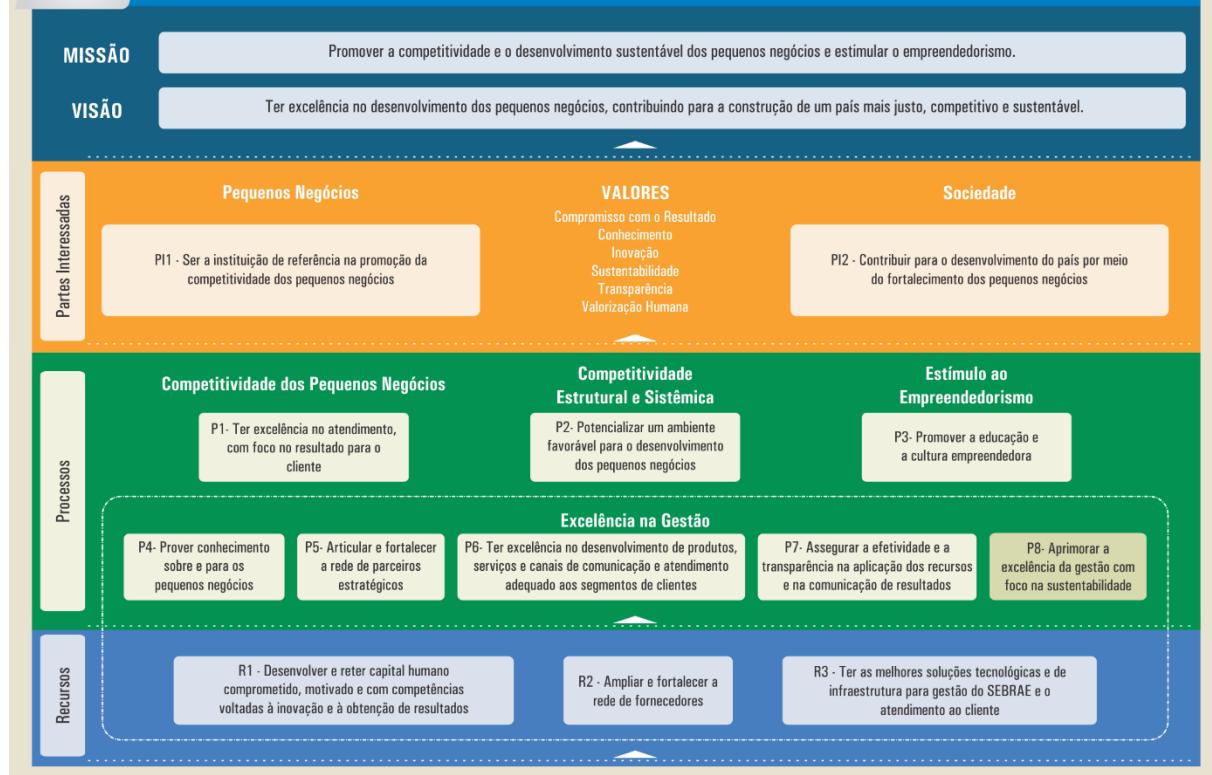


Figura 6 - Mapa Estratégico Sebrae/TO

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### Perspectiva: Partes Interessadas

PI1 - Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios.

Descrição: Ser reconhecido como líder em soluções adequadas ao desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios, promovendo o aperfeiçoamento dos empreendedores e a competitividade das empresas.

PI2 - Contribuir para o desenvolvimento do país por meio do fortalecimento dos pequenos negócios.

Descrição: Atuar para o desenvolvimento do país por meio do fortalecimento dos pequenos negócios e da disseminação da cultura empreendedora.

Comunicar à sociedade, de forma transparente, a atuação do Sistema Sebrae e os resultados obtidos em benefício dos nossos clientes.

### Perspectiva: Processos

Tema Estratégico: Competitividade dos Pequenos Negócios

P1 - Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.

Descrição: Diagnosticar e entender as necessidades do cliente e do seu negócio, para propor soluções adequadas – padronizadas e/ou customizadas, presenciais e/ou remotas e de formação e/ou de consultoria.

Garantir a eficácia na entrega das soluções propostas, monitorar o seu desempenho, sua aplicabilidade e seus resultados.

**Tema Estratégico: Competitividade Estrutural e Sistêmica**

P2- Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios.

Descrição: Atuar com parceiros estratégicos no desenvolvimento de ambientes de negócios que incentivem as potencialidades e vocações locais, o empreendedorismo e a criação de empresas.

Participar da formulação e implementação de políticas públicas que beneficiem os pequenos negócios.

**Tema Estratégico: Estímulo ao Empreendedorismo**

P3 - Promover a educação e cultura empreendedora

Descrição: Propor e articular estratégias para promover o empreendedorismo na educação formal.

Promover a cultura empreendedora por meio de iniciativas que estimulem a sua disseminação junto à sociedade, contribuindo para a criação de pequenos negócios.

**Tema Estratégico: Excelência na Gestão**

P4 - Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios.

Descrição: Prover informações, estudos e pesquisas sobre e para os pequenos negócios que subsidiem a tomada de decisões estratégicas: desenvolvimento de produtos e serviços, canais de comunicação e atendimento, desenvolvimento local e setorial, encadeamento produtivo, internacionalização, oportunidades de mercado etc.

P5- Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos.

Descrição: Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos nacionais e internacionais para mobilizar recursos, competências e conhecimentos para apoiar o Sistema Sebrae na excelência do atendimento e no desenvolvimento de um ambiente propício ao empreendedorismo e aos pequenos negócios.

P6 - Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimentos adequados aos segmentos de clientes.

Descrição: Desenvolver com excelência produtos e serviços, canais de comunicação e atendimento, de forma integrada e padronizada, levando em consideração as necessidades dos segmentos de clientes, a evolução do público-alvo, a customização em massa e abrangência e diversidade nacionais.

P7 - Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados.

Descrição: Assegurar a aplicação eficaz dos recursos por meio da excelência na gestão organizacional, de projetos, de custos e da política de recursos próprios. Buscar continuamente o fortalecimento da imagem do Sistema Sebrae, comunicando de forma transparente junto às partes interessadas os resultados obtidos para os pequenos negócios.

P8 - Aprimorar a excelência da gestão com foco na sustentabilidade.

Descrição: Consolidar a adoção do MEG promovendo a incorporação da cultura da excelência e a melhoria contínua da gestão, com vista a gerar melhores resultados para os clientes, colaboradores e sociedade.

## **Perspectiva: Recursos**

**Tema Estratégico: Excelência na Gestão**

R1- Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação, à sustentabilidade e obtenção de resultados.

**Descrição:** Investir no desenvolvimento contínuo dos colaboradores – inovação, sustentabilidade, capacitação e certificação –, na contratação e retenção de talentos, bem como em processos de avaliação, acompanhamento e reconhecimento do desempenho, que garantam a obtenção de resultados.

Disseminar os valores organizacionais e estimular sua vivência e realização por todos os colaboradores e em todos os níveis do Sistema Sebrae.

**R2 - Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores**

**Descrição:** Ampliar e fortalecer uma rede de fornecedores com conhecimento e experiência diferenciados, estimular a sua capacitação e certificação, para apoiar a operação e o atendimento do Sebrae com excelência e responsabilidade social e ambiental.

**R3 - Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão e para o atendimento dos clientes.**

**Descrição:** Ter as melhores – mais adequadas e com a melhor relação custo/benefício – soluções de tecnologias de informação, comunicação e de infraestrutura física, com sustentabilidade, para apoiar a gestão do Sistema Sebrae e para o atendimento dos clientes.

## **PRIORIDADES LOCAIS**

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.

1- Aprimorar a eficiência produtiva dos pequenos negócios rurais, principalmente dos segmentos de bovinocultura de corte e leite, ovinocultura, hortifruticultura, aquicultura e pesca das regionais Bico do Papagaio, Araguaína, Colinas, Palmas Centro, Palmas Sul e Gurupi, por meio da melhoria da gestão, inovação e tecnologia com foco no mercado e sustentabilidade;

2- Promover o desenvolvimento dos pequenos negócios do comércio, principalmente varejo da moda, produtos agropecuários, materiais de construção, artesanato e varejo alimentar das Regionais Bico do Papagaio, Araguaína, Colinas, Palmas Centro, Palmas Sul e Gurupi, com ênfase na melhoria da gestão com foco no mercado e inovação e sustentabilidade;

3- Promover a competitividade e produtividade dos pequenos negócios do setor da indústria, principalmente dos segmentos de madeira e móveis, construção civil, confecção e moda e alimentos e bebidas das Regionais Bico do Papagaio, Araguaína, Colinas, Palmas Centro, Palmas Sul e Gurupi, através do aprimoramento das práticas gerenciais sustentáveis e de inovação para o mercado;

4- Aumentar a eficiência gerencial dos pequenos negócios do setor de serviços, principalmente dos segmentos de turismo, economia digital, beleza e estética, reparação veicular e serviços contábeis das Regionais Bico do Papagaio, Araguaína, Colinas, Palmas Centro, Palmas Sul e Gurupi, promovendo ações em gestão do negócio, sustentabilidade, inovação e mercado;

5- Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios com ações de gestão, inovação, tecnologia e acesso a mercado primando pela excelência na gestão, pela qualidade no atendimento e no relacionamento com clientes, provenientes das demandas individuais;

- 6- Promover os benefícios da Lei Geral, com apoio dos parceiros estratégicos, no desenvolvimento do ambiente de negócios no Tocantins incentivando as potencialidades e vocações locais, o empreendedorismo, a criação e a sustentabilidade dos pequenos negócios;
- 7- Prover os clientes do Sebrae de conhecimentos e soluções de informação, consultoria e educação na área de gestão empresarial e atuar no desenvolvimento da cultura empreendedora;
- 8- Estruturar e modernizar o acervo dos estudos e pesquisas sobre e para os pequenos negócios com foco na gestão do conhecimento;
- 9- Expandir a rede de parceiros tocando nas ações estratégicas de cada região e setor priorizado;
- 10- Promover a cultura da gestão com foco na responsabilidade social empresarial;
- 11- Efetivar o Sistema de Gestão de Pessoas - SGP para promover a retenção de talentos aprimorar o corpo técnico principalmente em gestão de projetos (GEOR) e atendimento visando a melhoria do desempenho;
- 12- Desenvolver ações para o fortalecimento da comunicação, interação e cooperação entre as unidades;
- 13- Implantar, aprimorar e gerenciar as soluções tecnológicas de armazenamento, transmissão, consulta e manipulação de dados, adequadas das necessidades estratégicas do Sebrae/TO, contribuindo para a melhoria constante dos processos; e
- 14- Adequar e aprimorar a estrutura física do Sebrae/TO por meio de construção, ampliação e reforma visando suprir as necessidades dos clientes nas unidades de atendimento.

Para o monitoramento dos indicadores estratégicos, há uma ficha de acompanhamento de cada indicador, em que são inseridos o histórico, metas, prazos e ações para alcance das metas estabelecidas. O CGE realiza o acompanhamento do desempenho desses indicadores.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores	Realizado 2016	Realizado 2017	Unidade
Partes Interessadas	PI1- Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos Pequenos Negócios	Índice de efetividade do atendimento	8,5	8,2	UAS
		Taxa de resultados alcançados em projetos de atendimento	50,0	*	UGE
		Índice de Recomendação do Sebrae (NPS)	80,0%	77,6%	UCOM
		Índice de Imagem junto aos pequenos negócios	8,5	8,4	UCOM
	PI2- Contribuir para o desenvolvimento nacional através do fortalecimento dos pequenos negócios	Índice de imagem junto à sociedade	8,5	8,5	UCOM
Processos	P1- Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente	Índice de Satisfação do Cliente	8,9	8,9	UAS
		Número de Donos de Pequenos Negócios atendidos	21.838	24.565	UAS
		Número de Potenciais Empresários atendidos	22.713	23.248	UAS
		Número de Pequenos Negócios atendidos	23.813	26.047	UAS

		Número de Microempreendedores Individuais atendidos	15.077	16.295	UAS
		Número de Microempresas atendidas	7.245	8.165	UAS
		Número de Empresa de Pequeno porte atendidas	1.491	1.587	UAS
		Atendimento a Pequenos Negócios com soluções específicas de inovação	4.343	6.746	UAS
		Número de Pequenos Negócios fidelizados	11.410	8.214	UAS
	P2- Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos Pequenos Negócios	Número de municípios com políticas de desenvolvimento implantadas	9	12	UAS
	P3- Promover a educação e a cultura empreendedora	Número de Potenciais empreendedores atendidos	22.808	21.989	UAS
	P4- Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios	Número de acessos aos conteúdos do Portal SEBRAE	142.880	1.943	UAS
		Número de estudos produzidos sobre os pequenos negócios	36	*	UGE
	P5 - Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos	Taxa de Parceiros articulados e fortalecidos		*	UAS
	P6 - Ter excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes	Índice de aplicabilidade de produtos e serviços	8,4	8,3	UAS
	P7 - Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados	Índice de conformidade de auditoria/compliance		5,9	AUD
	<b>P8 - Aprimorar a excelência da Gestão com foco na sustentabilidade</b>	Índice de Maturidade na Gestão		536	UGT
		Taxa de projetos com ações de responsabilidade social empresarial		*	UGT
Recursos	R1- Desenvolver e reter capital humano comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados	ICO - Índice de Clima Organizacional		*	UGT
	R2 - Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores	Índice de satisfação com os fornecedores		6,5	UAF
	R4 - Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do Sebrae e o atendimento dos clientes	Índice de satisfação dos clientes internos		7,8	UGE
		Índice de disponibilidade dos recursos tecnológicos	99,9	99,9	UTIC
		Índice de Chamados Resolvidos Dentro do Prazo	91,4	94,2	UTIC
		Índice de satisfação dos clientes internos quanto ao Suporte Tecnológico (Média anual)	95,6	96,0	UTIC

Tabela 3 - Indicadores do mapa estratégico\*indicadores ainda não mensurados

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

Após a definição de quais programas, projetos e atividades de atendimento, produtos e serviços nacionais irão operacionalizar as Estratégias definidas pelo Sebrae/TO, a UGE realiza o cadastro dessas estratégias no Sistema de Gestão da Estratégia - SGE para que as devidas vinculações com as Estratégias do Sebrae/NA possam ser feitas.

Os projetos ou atividades de atendimento que irão operacionalizar as estratégias devem ser vinculados ao cadastro de seus respectivos programas, projetos ou atividades de atendimento no SGE. Essa vinculação deve ocorrer na fase de construção para novos projetos ou atividades.

As metas e os planos de ações são desdobrados nos Programas, Projetos e Atividades e ficam registrados no SGE durante o processo de revisão do PPA. As metas dos indicadores são distribuídas pelas regionais e unidades finalísticas, identificadas nos projetos de acordo com o número de empresas existentes por território, assim como a análise histórica das empresas atendidas por regional.

#### **Indicadores de Atendimento**

Os indicadores de resultados operacionais são utilizados para monitorar o desempenho dos processos do Sebrae e os indicadores de atendimento mensuram o desempenho com a aplicação dos produtos e soluções.

#### **Execução Dezembro 2017**

Instrumento	Promoção	Aplicação	Indicador	Previsto Original 2017	Previsto Ajustado 2017	% Execução até 2017/Dezembro
Clínica	Sebrae	-	Nº de Participantes	302	302	110,6%
Clínica	Sebrae	-	Nº de Realizações	20	20	150,0%
Consultoria	Sebrae	-	Nº de Horas Aplicadas	51.338	75.136	178,0%
Consultoria	Sebrae	-	Nº de Realizações	5.772	5.793	268,1%
Curso	Sebrae	À Distância	Nº de Inscritos	1.800	2.724	124,6%
Curso	Sebrae	Presencial	Nº de Inscritos	10.606	17.012	138,2%
Curso	Sebrae	Presencial	Nº de Realizações	602	741	141,0%
Feira	Sebrae	-	Nº de Pequenos Negócios Participantes	55	72	119,4%
Feira	Sebrae	-	Nº de Realizações	2	5	140,0%
Feira	Terceiros	-	Nº de Pequenos Negócios Participantes	13	33	127,3%
Informação	Sebrae	-	Nº de Pessoas Informadas	78.626	119.641	125,8%
Informação	Sebrae	-	Nº de Realizações	74.996	120.000	117,6%
Missão/caravana	Sebrae	-	Nº de Participantes	310	331	131,4%
Missão/caravana	Sebrae	-	Nº de Realizações	15	16	112,5%
Missão/caravana	Terceiros	-	Nº de Participantes	563	538	132,3%
Missão/caravana	Terceiros	-	Nº de Realizações	41	43	107,0%
Oficina	Sebrae	-	Nº de Participantes	5.127	8.242	132,1%
Oficina	Sebrae	-	Nº de Realizações	369	430	120,5%
Orientação	Sebrae	-	Nº de Realizações	17.918	29.833	123,5%
Palestra	Sebrae	-	Nº de Participantes	9.720	14.848	137,8%
Palestra	Sebrae	-	Nº de Realizações	505	543	116,9%

Rodada	Sebrae	-	Nº de Participantes	145	145	106,2%
Rodada	Sebrae	-	Nº de Realizações	7	7	114,3%
Seminário	Sebrae	-	Nº de Participantess	1.820	4.659	126,6%
Seminário	Sebrae	-	Nº de Realizações	28	43	130,2%

Tabela 4 - Metas de Atendimento /Fonte: SME

#### Nota Explicativa:

A execução física do Sebrae/TO superou as metas pactuadas para todos os instrumentos de atendimento, evidenciando de tal forma a coerência entre a execução física e financeira. Tal resultado é decorrente das estratégias diferenciadas de atendimento por meio das soluções, produtos e programas nacionais (destaque para SEBRAETEC, Feira do Empreendedor, Salão do Empreendedor, dentre outros) bem como, ações diferenciadas do Sebrae/TO, como o Encontro da Família MEI.

O desempenho da meta do instrumento Consultorias foi realizado acima do previsto para as métricas “número de realizações” e “número de horas aplicadas”, em decorrência do aporte de recursos adicionais destinados à aplicação do SEBRAETEC em consultoria de inovação e tecnologia para os pequenos negócios.

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

Após aprovação dos Programas, Projetos e Atividades pelas Diretorias do Sebrae/TO é realizada no SGE a vinculação das Estratégias Locais com as Estratégias Nacionais.

A tabela seguinte correlaciona os objetivos estabelecidos no mapa estratégico com as ações e projetos identificados para 2017.

Objetivo Estratégico Local	Total de Vínculos
	Projeto
	Atendimento Agronegócios - Tocantins
	Atendimento aos Pequenos Negócios - Guaraí e Região
	Atendimento aos Pequenos Negócios Colinas e Região
	Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguaína e Região.
	Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguatins e Região
	Atendimento aos Pequenos Negócios de Colinas e Região
	Atendimento aos Pequenos Negócios de Dianópolis e Região
	Atendimento aos Pequenos Negócios de Guaraí e Região
	Atendimento aos Pequenos Negócios de Gurupi e Região
	Atendimento aos Pequenos Negócios de Palmas e Região
	Atendimento aos Pequenos Negócios do Vale do Araguaia
	Atendimento aos Pequenos Negócios Palmas e Região
	Atendimento aos Pequenos Negócios Paraíso e Região
	Atendimento aos Pequenos Negócios Porto Nacional e Região
	Atendimento aos Pequenos Negócios Taquaralto e Região
	Atendimento Integrado Sebrae Tocantins
	Atendimento Remoto Tocantins
	Brasil Original - Tocantins
	Confecção de Augustinópolis e Região
	Confecção de Gurupi e Região

	Contadores de Gurupi e Região
	Crescer No Campo - Hortifrutí Porto Nacional
	Crescer no Campo - Pecuária Bico
	Crescer No Campo - Pecuária de Colinas e Região
	Crescer no Campo - Pecuária de Leite Centro
	Crescer No Campo - Pecuária Norte
	Crescer No Campo - Pecuária Sudeste do Tocantins
	Crescer No Campo - Pecuária Sul
	Crescer No Campo - Piscicultura TO
	Desenvolvimento do Turismo - Os Encantos do Jalapão
	Economia Digital Para Startups
	Economia Digital para Startups de Araguaína
	Estruturação de Polos de Produção de Seringueira
	Estruturação do Polo Turístico de Taquaruçu
	Indústria Moveleira de Gurupi e Região
	Inova Gurupi e Região
	Madeira e Móveis Centro
	Materiais de construção de Araguaína
	Mulheres Produtivas e Empreendedoras do Tocantins
	Reparação Veicular de Araguaína
	Sebrae Tocantins no Programa Inovação nos Pequenos Negócios
	Serviços Automotivos de Gurupi e Região
	Turismo e Produção Associada - Região Sul
	Turismo e Produção Associada Serras Gerais do Tocantins
Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios.	Apoio a Implantação da REDESIM no Estado do Tocantins Municipalização de Políticas de Desenvolvimento no Tocantins
Promover a educação e a cultura empreendedora.	Gestão de Produtos/Serviços de Educação
Articular e fortalecer a rede de parceiros estratégicos.	Articulação de Parceiros Estratégicos
Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios	Gestão do Conhecimento - Inteligência Institucional
Assegurar a efetividade e a transparência na aplicação dos recursos e na comunicação de resultados.	Normatização e Implantação da Gestão Documental do Sebrae/TO.
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
Ampliar e fortalecer a rede de fornecedores.	Gestão e Desenvolvimento de Fornecedores Sebrae/TO
Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do Sebrae e o atendimento ao cliente.	Automação da Gestão e Modernização dos Canais de Atendimento Construção e Reforma das Sedes do Sebrae/TO Gestão do Atendimento da UGA Modernização das Salas de Treinamento Modernização do Parque Tecnológico
Ter excelência no desenvolvimento de	Desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços do Sebrae/TO

produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes	Estruturante de Cosméticos de Base Florestal da Amazônia SebraeLAB Tocantins
Aprimorar a excelência da gestão com foco na sustentabilidade	Modernização e Otimização do Sebrae/TO Programa Sebrae de Excelência em Gestão - Tocantins Promoção da Sustentabilidade e Clima Institucional

Quadro 5 - Vinculação entre Objetivos Estratégicos e Projetos/Atividades

### Projetos Descontinuados e Incluídos no PPA

Projetos aprovados no PPA e descontinuados ao longo do ano por falta de aprovação de recursos junto ao Sebrae Nacional, por falta de adesão do público ao projeto ou por revisão da estratégia da instituição, bem como, Projetos incluídos no PPA durante a execução do planejamento.

Objetivo Estratégico Local	Total de Vínculos	Situação
	Projeto	
Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente.	Alimentos e Bebidas de Palmas	Descontinuado
	Beleza e Estética de Gurupi e Região	Descontinuado
	Contadores de Araguaína	Descontinuado
	Crescer no Campo - Produção Integrada de Sistemas Agropecuários Norte	Descontinuado
	Fortalecimento do Turismo de Negócios e Eventos de Palmas	Descontinuado
	Negócios Contábeis Centro	Descontinuado
	Palmas Capital da Moda	Descontinuado
	Produtos Agropecuários de Araguaína e Região	Descontinuado
	Sebrae TO no Programa Inovação nos Pequenos Negócios	Incluído
	Confecção do Bico do Papagaio	Incluído
	Turismo e Produção Associada - Região Sul	Incluído
	Modernização das Salas de Treinamento	Incluído
	Atendimento Agronegócio Tocantins	Incluído
	Crescer no Campo Pecuária - Sudeste	Incluído

Quadro 6 - Projetos descontinuados e Incluídos no PPA

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

Após a aprovação do PPA pelo CDN, o Sebrae/TO monitora constantemente a execução dos planos de ação e metas definidas, por meio de reuniões da Direx, Reuniões de Análise de Desempenho - RAD, Reunião de Análise da Estratégia - RAE e reuniões do CGE, dentre outras, promovendo os ajustes necessários no desempenho para o alcance dos objetivos estratégicos.

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 local, através do Sistema de Monitoramento da Estratégia - SME.

Os resultados são analisados e as medidas de gestão são encaminhadas ao CGE, coordenado pela Unidade de Estratégias, sendo repassadas à DIREX as deliberações que lhes competem. Com aprovação da Diretoria Executiva, a Unidade Institucional convoca a RAD, que se realiza com a participação dos gerentes. Nesta ocasião, são tomadas as decisões para mitigar os problemas apresentados de desempenho dos indicadores e metas. As reuniões da RAD são realizadas com o objetivo de analisar o desempenho estratégico e operacional, tendo por referência instrumento de análise de desempenho – SME – e informações de referenciais comparativos do Sistema Sebrae, tais como:

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

A depender de mudança no cenário de atuação, ou no mínimo, uma vez por ano é realizada a RAE. A organização se reúne para tomar as decisões ligadas à estratégia, baseada em fatos, dados, tendências e recomendações, utilizando informações do ambiente interno e 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 e seus resultados são apresentados na RAE e CGE. O foco da RAE é a discussão e tomada de decisões críticas sobre o desempenho da organização na execução da estratégia planejada.

A implantação de reuniões estruturadas para analisar o desempenho, proporciona maior entendimento, análise e discussão do desempenho atual e passado, em relação à estratégia definida, bem como, a integração e aprimoramento dos processos de monitoramento e tomada de decisões, que impactarão favoravelmente o desempenho futuro.

A realização 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**

Demonstrativo da execução orçamentária do Sebrae/TO no ano de 2017, extraído do SME:

Balanço Orçamentário - SEBRAE: TO (R\$ mil)													
Receitas	Prevista no Ano			Executada			Despesas	Prevista no Ano			Executada		
	Original (a)	Ajustado (b)	% Δ (b/a)	(c)	% (c/a)	% (c/b)		Original (a)	Ajustado (b)	% (b/a)	(c)	% (c/a)	% (c/b)
Receitas Correntes	49.537	52.803	6,60%	53.729	108,50%	101,80%	Despesas Correntes	46.718	52.047	11,40%	48.186	103,10%	92,60%
Contribuição Social Ordinária - CSO	29.489	29.489	0,00%	32.265	109,40%	109,40%	Pessoal, Encargos e Benefícios	16.558	20.368	23,00%	19.710	119,00%	96,80%
CSO - Saldo Exercício Anterior	0	0	0,00%	0	0,00%	0,00%	Serviços Profissionais e Contratados	19.092	22.826	19,60%	20.935	109,70%	91,70%
CSO - Ressarcimentos	0	0	0,00%	0	0,00%	0,00%	Demais Despesas Operacionais	8.028	8.185	1,90%	7.085	88,30%	86,60%
CS do Sebrae/NA - Aprovada	2.788	16.750	500,80%	15.048	539,70%	89,80%	Encargos Diversos	3.040	669	-78,00%	456	15,00%	68,20%
CS do Sebrae/NA - Proposta	10.321	0	0,00%	0	0,00%	0,00%	Transferências	0	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
Convênios com Sebrae/NA	0	0	0,00%	0	0,00%	0,00%							
Convênios com Parceiros	1.500	691	-54,00%	411	27,40%	59,60%							
Aplicações Financeiras	450	450	0,00%	835	185,60%	185,60%							
Empresas Beneficiadas	4.539	4.974	9,60%	4.602	101,40%	92,50%							
Outras Receitas	450	450	0,00%	566	125,80%	125,80%							
Déficit Corrente				0			Superávit Corrente				5.543		
Receitas de Capital	0	761	0,00%	761	0,00%	100,00%	Despesas de Capital	884	936	5,90%	911	103,10%	97,30%
Alienação de Bens	0	0	0,00%	0	0,00%	0,00%	Investimentos / Outros	714	741	3,80%	698	97,80%	94,20%
Operações de Crédito	0	761	0,00%	761	0,00%	100,00%	Amortização de Empréstimos	170	195	14,70%	213	125,40%	109,30%
Saldo Financeiro de Exercícios Anteriores	2.000	2.000	0,00%	0	0,00%	0,00%	Fundo de Reserva	3.935	2.582	-34,40%	0	0,00%	0,00%
Receitas Totais	51.537	55.564	7,80%	54.490	105,70%	98,10%	Despesas Totais	51.537	55.564	7,80%	49.097	95,30%	88,40%
Déficit Total				0			Superávit Total				5.393		
Total Geral Receitas	51.537	55.564	7,80%	54.490	105,70%	98,10%	Total Geral Despesas	51.537	55.564	7,80%	54.490	105,70%	98,10%

Tabela 5 - Balanço Orçamentário: Fonte SME

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

Justificativa para não apresentação:

Referido item não se aplica ao Sebrae/TO.

Por ter sua natureza de entidade associativa de direito privado sem fins lucrativos, instituído sob a forma de Serviço Social Autônomo, o Sebrae é regulado por estatuto, não possuindo atividades relacionadas com a execução física e financeira da LOA.

### **3.3.2. Fatores intervenientes no desempenho orçamentário**

Apresenta-se o Balanço Orçamentário, com comparativo e demonstrativo da receita e da despesa por natureza, destacando os recursos oriundos de arrecadação direta, 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.

Balanço Orçamentário - SEBRAE: TO (R\$ mil)						
Receitas	Prevista no Ano			Executada		
	Original (a)	Ajustado (b)	% Δ (b/a)	(c)	% (c/a)	% (c/b)
<b>Receitas Correntes</b>	<b>49.537</b>	<b>52.803</b>	<b>6,60%</b>	<b>53.729</b>	<b>108,50%</b>	<b>101,80%</b>
Contribuição Social Ordinária - CSO	29.489	29.489	0,00%	32.265	109,40%	109,40%
CSO - Saldo Exercício Anterior	0	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
CSO - Ressarcimentos	0	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
CS do Sebrae/NA - Aprovada	2.788	16.750	500,80%	15.048	539,70%	89,80%
CS do Sebrae/NA - Proposta	10.321	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
Convênios com Sebrae/NA	0	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
Convênios com Parceiros	1.500	691	-54,00%	411	27,40%	59,60%
Aplicações Financeiras	450	450	0,00%	835	185,60%	185,60%
Empresas Beneficiadas	4.539	4.974	9,60%	4.602	101,40%	92,50%
Outras Receitas	450	450	0,00%	566	125,80%	125,80%
<b>Déficit Corrente</b>				<b>0</b>		
<b>Receitas de Capital</b>	<b>0</b>	<b>761</b>	<b>0,00%</b>	<b>761</b>	<b>0,00%</b>	<b>100,00%</b>
Alienação de Bens	0	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
Operações de Crédito	0	761	0,00%	761	0,00%	100,00%
<b>Saldo Financeiro de Exercícios Anteriores</b>	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>Receitas Totais</b>	<b>51.537</b>	<b>55.564</b>	<b>7,80%</b>	<b>54.490</b>	<b>105,70%</b>	<b>98,10%</b>
<b>Déficit Total</b>				<b>0</b>		
<b>Total Geral Receitas</b>	<b>51.537</b>	<b>55.564</b>	<b>7,80%</b>	<b>54.490</b>	<b>105,70%</b>	<b>98,10%</b>

Tabela 6 - Arrecadação: Previsão X Execução - Fonte SME

**Explicação das receitas:**

**Execução de CSO em 109,40%:** A previsão da receita de Contribuição Social Ordinária – CSO é determinada nas Diretrizes para elaboração do Orçamento Anual pelo Sebrae Nacional, na etapa de elaboração do Orçamento Anual e do PPA. Com base nos estudos da

arrecadação, foi definida para 2017 uma previsão de CSO de 29.489 para o Tocantins. Ao Longo do exercício a execução da arrecadação se comportou dentro do programado, conforme repasses mensais do nacional com uma média de 2.400. Logo no repasse referente ao mês de dezembro, o repasse foi de 5.142.179, com uma diferença de 2.770.000 em relação aos últimos 11 meses. Desta forma, nesta fonte de receitas o Tocantins obteve um aumento de 9,40% de superação em relação a previsão original.

**Execução do CS do Sebrae/NA – Proposta/Aprovada:** Nas Diretrizes do Nacional para elaboração do Orçamento Anual de 2017, teve mudança para determinação do repasse desta receita. Sendo que na elaboração do Orçamento na fonte CSN proposta – Contribuição Social do Sebrae Nacional, seria o montante de expectativa do estado de projetos a serem aprovados e na fonte CSN aprovada o montante referente aos projetos com execução em 2017 aprovados até junho de 2016. A medida que novos projetos foram aprovados no segundo semestre de 2016 e ao longo de 2017, seria transportado da fonte CSN proposta para CSN aprovada. Por este motivo o Sebrae/TO obteve uma variação de 539% neste item.

**Execução Convênios com Parceiros:** Na elaboração do Orçamento anual de 2017 em 2016, havia uma expectativa de convênios com o Governo do Estado e alguns Municípios. Contudo, dado a dificuldade de Caixas dos entes Públicos, ao longo de 2017, foi reduzido a previsão de Convênios do Sebrae/TO, entretanto mesmo com a redução do cenário a execução ficou abaixo do ajustado, com uma execução de apenas 59,60% do valor ajustado e – 54% do original.

**Execução das Aplicações Financeiras:** Na elaboração do Orçamento Anual de 2017, nas Diretrizes do Nacional, teve mudança no repasse financeiro, onde na regra anterior o montante do projeto de CSN era enviado o financeiro do valor total para o Estado pelo nacional no ano, fazendo em janeiro do ano seguinte a compensação. Logo, para 2017, ficou estabelecido que os projetos e atividades de atendimento, o financeiro seria em 10 parcelas, e na medida em que forem executadas/prestado contas da parcela anterior. Como parte das receitas de aplicação financeira se dava a recursos de CSN aprovada, diminuímos nossa previsão em 2017. Contudo a fim de alcançarmos a meta, mudamos a estratégia dos pagamentos, sendo prioritariamente após o dia 15 de cada mês com os recursos depositados, onde retirada das aplicações só ocorreriam no último caso. Desta forma no final do exercício obtivemos uma superação nesta receita. Mesmo assim, fora menor que 2016.

**Execução das Outras Receitas em 25% a maior:** Deve-se principalmente ao recebimento de recuperação de valores de colaboradores cedidos.

## **1. Contribuição Social Ordinária-CSO**

Tivemos um aumento de 9,4% (R\$ 2.770.000,00) referente à previsão de Receita Original.

## **2. Contribuição Social do Sebrae/NA-CSN (Aprovada)**

Este item deve ser analisado em conjunto com a CSN Proposta, pois com o andamento das ações/atividades do ano, a CSN Proposta se torna CSN Aprovada. Sendo assim, previmos uma CSN Total de R\$ 16.750.000,00 e executamos R\$ 15.048.000,00 com uma execução total de 89,80%.

### **3. Convênios Com Parceiros**

A execução de 59,6% de receita de convênio com relação à previsão reprogramada e – 54% do original com montante de R\$ 411.000.

### **4. Aplicações Financeiras**

A execução de 185,6% de receita de aplicações financeiras com relação ao previsto original deve-se principalmente pela implementação do plano de economicidade executado pelo Sebrae/TO e em parte da dificuldade na execução com alguns programas nacionais, ficando assim os recursos financeiros aplicados.

### **5. Empresas Beneficiadas**

A execução de 101,4% de receita de empresas beneficiadas com relação ao previsto original deve-se pelo incremento de CSN, principalmente de SEBRAETEC para execução nos projetos. Analisando aos valores ajustados, tivemos 92,5% de Execução.

### **6. Outras Receitas**

A execução de 125,8% de outras receitas com relação ao previsto original, deve-se principalmente pela restituição de pessoal cedido.

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

Buscando promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios, o Sebrae/TO vem firmando convênios com instituições, federações e empresas, com o objetivo de fortalecer a economia local e o fortalecimento da marca, apesar de em 2017 não terem sido firmados novos convênios pelo Sebrae/TO como concedente.

Em 2017, houve três convênios ativos sem transferência de recursos, a saber:

- **Convênio 09/2012**, formalizado em 2012 com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa e com a Fundação de Apoio Científico e Tecnológico do Tocantins - FAPTO, objetivando desenvolver e transferir tecnologias para a cadeia produtiva do pirarucu, avançar no conhecimento científico sobre a espécie, solução dos principais problemas do cultivo e fortalecimentos da cadeia.

- **Convênio 12/2012**, celebrado em 2012 com o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural Administração Regional do Estado do Tocantins - SENAR/TO, objetivando apoiar na execução do projeto intitulado “FEM - Formação de Empreendedores”, para realizar 10 turmas do Programa de Formação de Empreendedores, sendo 5 turmas para produtores de leite e 5 turmas para piscicultores e pescadores.

- **Convênio 08/2014**, formalizado em 2014 com a Federação das Associações das Micro e Pequenas Empresas e Empreendedores Individuais do Tocantins - FAMPEC, apoiando o programa de Revitalização e Incentivo ao Desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas e dos empreendedores Individuais do Estado do Tocantins, projeto intitulado como PRORIDE – TO.

<b>Convênios*</b>	<b>Transferidos em 2017</b>	<b>Total de Convênios em Execução</b>
Quantidade	0	3
Valores	0,00	R\$ 4.957.260,34

**Tabela 7 - Convênios**

\* Do montante total dos convênios R\$ 4.957.260,34, destes, R\$ 1.753.223,38 são aportes do Sebrae/TO e R\$ 3.204.036,96 são provenientes de contrapartida financeira/econômica dos convenientes/parceiros.

### Prestação de Contas

Durante o exercício de 2017, o montante do recurso prestado contas foi de R\$ 277.541,05, correspondente ao convênio 09/2012 - EMBRAPA e FAPTO, a prestação de contas foi concluída e finalizada.

<b>Convênios*</b>	<b>Valores prestados contas em 2017</b>
Quantidade	1
Valores	R\$ 277.541,05

**Tabela 8 - Convênios prestados contas em 2017**

\* O somatório ao longo dos exercícios anteriores do instrumento com prestação de contas final em 2017 foi de R\$ 991.733,38.

### Outras transferências

Em 2017, não houve outras transferências de valores.

#### 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:

<b>Receitas</b>	<b>Execução em Milhões</b>		
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>Variação %</b>
Contribuição Social Ordinária-CSO	30.875	32.265	4,50%
CSO - SALDO de Exercícios Anteriores	115.000	0	-100,00%
CSO - Ressarcimentos		0	
Contribuição Social do Sebrae NA-CSN	10.892	15.048	38,16%
Convênios com Sebrae/NA	0	0	
Convênios com Parceiros	517	411	-20,50%
Aplicações Financeiras	1.421	835	-41,24%
Empresas Beneficiadas	3.910	4.602	17,70%
Outras Receitas	591	566	-4,23%
<b>TOTAL</b>	<b>48.321</b>	<b>53.727</b>	<b>11,19%</b>

**Tabela 9 - Execução das Receitas**

Notas explicativas das variações entre os dois últimos exercícios 2016 e 2017:

## DAS RECEITAS

1. **CSO - Saldo de Exercícios Anteriores:** esta fonte foi extinta em 2017;
2. **CSO - Ressarcimentos:** em 2016 referido repasse foi encerrado devido à nova formulação de repasse da CSO conforme a arrecadação;
3. **CSN:** a variação de 38,6% na execução de receita de CSN é proveniente de novos projetos aprovados para 2017 e melhoria na expectativa de recursos pelo Nacional, que em 2016 reduziu os repasses para os estados, em razão do cenário econômico nacional;
4. **Convênios com Parceiros:** a variação de -20,50%, comparada ao exercício anterior, deve-se pela dificuldade da economia dos entes públicos; e
5. **Aplicações Financeiras:** a variação nas receitas de -41,24% das Aplicações Financeiras decorre da mudança no repasse financeiro dos projetos de CSN junto ao Nacional.

### 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		
	2015	2017	Variação %
Pessoal, Encargos e Benefícios	18858	19710	4,52%
Serviços Prof. e Contratados	16.101	20.935	30,02%
Demais Despesas Operacionais	6.922	7.085	2,35%
Encargos Diversos	502	456	-9,16%
Transferências (Parceiros)	206	0	-100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>42.589</b>	<b>48.186</b>	<b>13,14%</b>

Tabela 10 - Execução das Despesas

Notas explicativas das variações entre os dois últimos exercícios 2016 e 2017:

### DAS DESPESAS:

1. **Serviços Profissionais e Contratados:** a variação de 30,02%, em relação ao ano anterior, são reflexos da execução dos projetos e atividades de atendimento, com o incremento de recursos de CSN em relação ao ano anterior, bem como execução de programas nacionais onde sua execução se dá por profissionais contratados.
2. **Transferências (Parceiros):** a variação de -100,00% em relação ao exercício anterior deve-se pela não celebração de novos convênios de concessão.

### Despesas por grupo e elemento de despesa

Modalidade de Contratação	Despesa executada				Despesa paga			
	2017	%	2016	%	2017	%	2016	%
<b>1. Modalidade de Licitação (a+b+c+d+e+f+g)</b>	<b>10.122.157</b>	<b>21%</b>	<b>8.095.522</b>	<b>17%</b>	<b>8.969.219</b>	<b>18%</b>	<b>7.833.155</b>	<b>16%</b>
a) Convite	1.326.660	3%	392.456	1%	586.093	1%	500.126	1%
b) Tomada de Preços		0%		0%		0%		0%
c) Concorrência	709.205	1%	430.678	1%	615.289	1%	607.055	1%
d) Pregão	8.086.292	17%	7.272.388	15%	7.767.838	16%	6.725.974	14%
e) Concurso		0%		0%		0%		0%
f) Consulta		0%		0%		0%		0%
g) Regime Diferenciado de Contratações Públicas		0%		0%		0%		0%
<b>2. Contratações Diretas (h+i)</b>	<b>18.383.943</b>	<b>38%</b>	<b>14.420.988</b>	<b>30%</b>	<b>19.887.760</b>	<b>41%</b>	<b>13.384.573</b>	<b>27%</b>
h) Dispensa	4.291.447	9%	4.693.382	10%	4.941.813	10%	4.513.955	9%
i) Inexigibilidade	889.029	2%	648.056	1%	900.419	2%	327.116	1%
j) Credenciamento	13.203.467	27%	9.079.550	19%	14.045.528	29%	8.543.502	18%
<b>3. Regime de Execução Especial</b>	<b>12.525</b>	<b>0%</b>	<b>14.071</b>	<b>0%</b>	<b>12.525</b>	<b>0%</b>	<b>14.071</b>	<b>0%</b>
j) Suprimento de Fundos	12.525	0%	14.071	0%	12.525	0%	14.071	0%
<b>4. Pagamento de Pessoal (k+l)</b>	<b>20.239.912</b>	<b>42%</b>	<b>19.218.885</b>	<b>39%</b>	<b>19.661.346</b>	<b>40%</b>	<b>18.529.215</b>	<b>38%</b>
k) Pagamento em Folha	19.709.892	40%	18.857.880	39%	19.131.326	39%	18.168.210	37%
l) Diárias	530.020	1%	361.005	1%	530.020	1%	361.005	1%
<b>5. Total das Despesas acima (1+2+3+4)</b>	<b>48.758.537</b>	<b>100%</b>	<b>41.749.466</b>	<b>86%</b>	<b>48.530.851</b>	<b>100%</b>	<b>39.761.014</b>	<b>82%</b>
<b>6. Total das Despesas da UPC</b>	<b>48.758.537</b>	<b>100 %</b>	<b>41.749.466</b>	<b>100 %</b>	<b>48.530.851</b>	<b>100 %</b>	<b>39.761.014</b>	<b>100 %</b>

Tabela 11 Dados extraídos do sistema parametrizado RM – Fev/2018

### Observação:

A execução das Despesas representa principalmente pelo bloco de custos com Profissionais contratados, abrangendo despesas com Pessoa Física e Jurídica, para atender as demandas dos projetos com ações de consultoria e instrutoria em sua maioria.

O outro bloco de custos trata-se de despesas com a operacionalização onde temos gastos com aluguéis de equipamentos, publicidade, imóveis, veículos, serviços gráficos, estrutura para eventos e material de consumo para a efetiva execução dos projetos e atividades do SEBRAE/TO. Em virtude da Instabilidade financeira, reduziu-se em 2016, as contratações de serviços contratados, principalmente de consultoria e instrutoria, bem como, buscou-se um maior racionamento com as despesas de operacionalização, logo em 2017, com a recuperação da arrecadação e aprovação de novos projetos retomou-se o curso normal da execução dos projetos, tendo um aumento significativo nas contratações. Em virtude deste cenário, tivemos uma oscilação nas contratações por modalidade de 2016 para 2017. Em relação ao custo com pessoal, se teve um aumento em virtude do Plano de Desligamento Voluntário.

### Despesas totais por modalidade de Contratação

Modalidade de Contratação	2017	Quantidade Certames
<b>1. Modalidade de Licitação (a+b+c)</b>		
a) Convite	R\$ 233.565,00	05
b) Concorrência	R\$ 1.838.205,84	04
c) Pregão	R\$ 4.699.588,95	27
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 6.771.35979</b>	

Tabela 12 – Quantitativo de certames licitatórios

Modalidade de Contratação	Despesa executada			
	2016	Quantidade Certames	2017	Quantidade Certames
<b>1. Modalidade de Licitação (a+b+c)</b>				
a) Convite	R\$ 530.710,82	06	R\$ 233.565,00	05
b) Concorrência	R\$ 359.290,00	01	R\$ 1.838.205,84	04
c) Pregão	R\$ 1.268.843,32	16	R\$ 4.699.588,95	27
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 2.158.844,14</b>		<b>R\$ 6.771.35979</b>	

**Tabela 13 - Modalidade de Licitação**

No ano de 2017 foram realizados 36 certames licitatórios, enquanto em 2016 foram realizados 23 certames. Tal diferença deu-se em virtude do cenário vivenciado em 2016, frente à redução dos recursos advindos do Sebrae/NA, bem como, por exemplo, pela descontinuidade do Projeto das Feiras Agropecuárias, ora realizado nos anos de 2014 e 2015. No ano de 2017, a maioria das licitações realizadas na modalidade Pregão, foram para a participação do Sebrae/TO e dos pequenos negócios nas exposições agropecuárias de algumas cidades do Estado do Tocantins, bem como para a realização de eventos, como a Feira do Empreendedor 2017, AGROTINS 2017 e a 9ª Feira do Microempreendedor Individual.

### **3.4. Desempenho Operacional**

#### **3.4.1. Programas, Projetos e Atividades de Atendimento.**

A Atuação do Sebrae/TO segue a estratégia definida pelo Sebrae/NA, contemplando a execução através de Programas Nacionais, Projetos e Atividades.

##### **3.4.1.1. Programas Nacionais**

###### **Programa Agentes Locais de Inovação - ALI**

O Programa 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.

### **Orçamento e Meta Física de Atendimento Ano 2017**

Para a execução do Programa ALI/TO no ano de 2017, o volume de recurso de natureza de CSN foi de R\$ 120.926,00, acrescido da incorporação do saldo do ano de 2016 no valor de R\$ 23.288,00. O recurso total executado corresponde ao montante de R\$ 130.438,00, totalizando 90,4% de execução anual.

O presente projeto foi aprovado em dezembro de 2015, garantindo desse modo, a aprovação de um novo ciclo de atendimento para o Programa ALI Tocantins, que se estenderá até 2019, alcançando 30 meses de projeto.

A meta física de atendimento mínima pactuada para 2017 representou 360 atendimentos previstos, o atendimento realizado pela equipe de Agentes do Programa Ali correspondeu a 388 empresas atendidas, atingindo uma execução de 107%. Os atendimentos foram superados em função da atuação proativa dos ALIs, com o apoio do consultor sênior, que buscou a adesão de novas empresas ao longo do ano em substituição a empresas desistentes. Os dados de execução da equipe podem ser verificados pelo Sistema Nacional de Registro das Metas Físicas do Programa ALI (Sistema ALI), fase de Plano de Ação (1) que corresponde ao Ciclo (1) de atendimento do Programa ALI Tocantins previsto para 2017. Por sua vez, o Sistema SME realiza a leitura dos dados registrados no Sistema ALI.

Verifica-se na figura abaixo que os dados de execução do SME, apresenta a realização da meta de 389 empresas atendidas em 2017. Contudo, o relatório apresenta uma inconsistência quanto ao perfil das empresas atendidas, contabilizando um atendimento para empresa classificada como MEI, representando uma inconformidade, tendo em vista que o Manual do Programa ALI estabelece que o público-alvo atendido pelo Programa é apenas ME e EPP. Nesse sentido, essa inconsistência foi identificada e está em fase de exclusão/ajuste do registro no sistema de atendimento do Sebrae.

Projeto	Total Despesa Prevista	CSN Aprovada	CSN Executada	% CSN	CSO Prevista	CSO Executada	% CSO
Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguaína e Região.	16.000	16.000	15.999	100,0%	0	0	0,0%
Atendimento aos Pequenos Negócios de Gurupi e Região	16.005	16.005	16.000	100,0%	0	0	0,0%
Atendimento aos Pequenos Negócios Palmas e Região	8.000	8.000	7.801	97,5%	0	0	0,0%
Atendimento aos Pequenos Negócios Taquaralto e Região	4.000	4.000	2.636	65,9%	0	0	0,0%
Gestão de Produtos e Soluções de Inovação e Tecnologia	100.214	100.214	88.003	87,8%	0	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>144.219</b>	<b>144.219</b>	<b>130.438</b>	<b>90,4%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>

Projeto	MEI	ME	EPP	PE	PEE	Nº Clientes Total
Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguaína e Região.	1	52	107	0	0	160
Atendimento aos Pequenos Negócios de Gurupi e Região	0	42	70	0	0	112
Atendimento aos Pequenos Negócios Palmas e Região	0	27	49	0	0	76
Atendimento aos Pequenos Negócios Taquaralto e Região	0	27	14	0	0	41
Gestão de Produtos e Soluções de Inovação e Tecnologia	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>148</b>	<b>240</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>389</b>

Tabela 14 - Produtos, Canais e Serviços Nacionais - ALI

### Principais Realizações do Programa ALI em 2017:

Entre os principais resultados deste início do ciclo de atendimento destacam-se:

- Atendimento de um total de 388 empresas atendidas;
- Realização de 388 diagnósticos de mapeamento e avaliação do grau de inovação;
- Atendimento de 388 orientações técnicas;
- Geração de 1.145 sugestões de planos de ação para as empresas atendidas;
- Atuação de 10 ALIs;
- Atuação de 1 consultor sênior especialista em inovação;
- Acesso das empresas atendidas aos outros produtos e soluções do Sebrae, especialmente SEBRAETEC;
- Ações do Programa ALI presentes em 4 projetos do PPA vigentes do Sebrae/TO;
- Realização de 1 Processo Seletivo com o recrutamento de 1 professor orientador, sendo que teve 6 candidatos e participantes no processo seletivo; e
- Realização de Capacitação para os ALIs na metodologia do Estudo de Caso de Sucesso através da UC Sebrae.



Figura 7 - Apresentação da coordenação do SEBRAE/NA Débora Franchechini Mazzei



Figura 8 - Apresentação Diretor Técnico Higino Julia Piti



Figura 9 - Encerramento do Encontro de Monitoramento

## Programa SEBRAETEC

O Programa SEBRAETEC (Serviços em Inovação e Tecnologia) é uma modalidade de atendimento do Sistema Sebrae que possibilita às 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 via Programa SEBRAETEC faz parte da política nacional do Sebrae para a promoção da extensão tecnológica e desenvolvimento dos pequenos negócios no país.

O Programa SEBRAETEC atende clientes classificados como ME, EPP, MEI e produtores rurais formalizados. Os atendimentos de consultorias e capacitações estão classificados em 7 áreas temáticas de atuação: Design, Inovação, Produtividade, Propriedade intelectual, Qualidade, Sustentabilidade e Serviços Digitais.

Empresas Atendidas por Tipo de Serviço / Subárea						
Local da geração: Início > Relatório > Empresas Atendidas por Tipo de Serviço / Subárea						
Data de Hora da geração: 07/12/2017 17:16						
Período solicitado: 01/01/2017 a 07/12/2017						
ÁREA	TIPO DE SERVIÇO		Aperfeiçoamento Tecnológico	Desenvolvimento Tecnológico	Diagnóstico Tecnológico	
ÁREA	SUBÁREA					
Design	Design de Ambiente		146	0	3	
	Design de Comunicação		195	0	0	
	Design de Produto		3	0	0	
	Design de Serviço		4	0	0	
Inovação	Estudo de Viabilidade Técnica		0	10	0	
	Gestão da Inovação		0	30	6	
	Tecnologias de Processos,		0	24	0	
Produtividade	Automação do Processo		53	0	0	
	Cadeia de Suprimentos		29	0	0	
	Métodos e Técnicas de		1799	0	37	
Qualidade	Normalização/Regulamentação		112	0	8	
Serviços Digitais	E-commerce		18	0	0	
	Serviços Online		105	0	0	
Sustentabilidade	Água		3	0	0	
	Energia		1	0	0	
	Gestão da Sustentabilidade		398	0	0	
	Resíduos		1	0	0	

Figura 10 - Empresas Atendidas por Tipo de Serviço. Fonte: Sistema SEBRAETEC

## Execução do Orçamento e Meta Física de Atendimento em 2017

Para o ano de 2017 o Programa SEBRAETEC captou junto ao Sebrae Nacional o montante de recursos de CSN no valor total de R\$ 7.342.361,00. Houve a previsão de geração de receita em relação à captação de R\$ 3.206.405,00, que corresponde ao percentual de até aproximadamente 30% de geração de receita de empresas beneficiadas ou de parcerias estratégicas de captação de recursos de contrapartida. A execução total anual prevista (CSN + Receita) foi de R\$ 10.199.767,00. Em 2017 foram realizados 4.091 atendimentos. Os dados podem ser verificados na tabela abaixo de execução do SME:

UF	Total Despesa Prevista	CSN Proposta	CSN Aprovada	CSN Executada	% CSN	CSO Previs ta	CSO Executa da	% CSO	Outros Prevista	Outros Executa da	% Outr os
TO	10.566.455	0	7.342.361	6.993.362	95,2 %	18.689	13.978	74,8 %	3.205.405	3.046.035	95,0 %
Total	<b>10.566.455</b>	<b>0</b>	<b>7.342.361</b>	<b>6.993.362</b>	<b>95,2 %</b>	<b>18.689</b>	<b>13.978</b>	<b>74,8 %</b>	<b>3.205.405</b>	<b>3.046.035</b>	<b>95,0 %</b>
UF	MEI	ME	EPP	PE	PEE	Públic o Total					
TO	310	3.377	231	172	1	4.091					
Total	<b>310</b>	<b>3.377</b>	<b>231</b>	<b>172</b>	<b>1</b>	<b>4.091</b>					

Tabela 15 - Produtos, Canais e Serviços Nacionais – SEBRAETEC TO

Em 2017, em função de diretrizes nacionais, os recursos da CSN do SEBRAETEC foram distribuídos nos projetos e atividades de atendimentos. A UAS ficou responsável pela coordenação estadual do Programa e diretrizes nacionais de execução tais como: definição das regras de operacionalização estadual, gestão do Sistema SEBRAETEC, gestão e condução do processo de edital estadual e credenciamento das prestadoras de serviços e unidade responsável pelas diretrizes da metodologia nacional de atendimento do programa. A tabela

abaixo demonstra a relação entre a execução dos Projetos do Sebrae/TO com ações do Programa SEBRAETEC em 2017:

Projeto	Total Despesa Prevista	CSN Aprovada	CSN Executada	% CSN	CSO Previsita	CSO Executada	% CSO	Outros Prevista	Outros Executada	% Outros
Atendimento aos Pequenos Negócios - Guaraí e Região	151.089	105.762	105.762	100,0%	0	0	0,0%	45.327	45.327	100,0%
Atendimento aos Pequenos Negócios Colinas e Região	244.629	171.241	170.700	99,7%	0	0	0,0%	73.388	73.156	99,7%
Atendimento aos Pequenos Negócios - Araguaína e Região.	315.244	206.653	206.652	100,0%	1	1	99,0%	108.590	108.590	100,0%
Atendimento aos Pequenos Negócios - Araguatins e Região	520.790	350.903	349.273	99,5%	0	0	0,0%	169.887	169.175	99,6%
Atendimento aos Pequenos Negócios - Dianópolis e Região	50.000	35.000	35.000	100,0%	0	0	0,0%	15.000	15.000	100,0%
Atendimento aos Pequenos Negócios - Gurupi e Região	464.884	311.870	311.824	100,0%	0	0	0,0%	153.014	152.994	100,0%
Atendimento aos Pequenos Negócios - Palmas e Região	1.991.346	1.382.935	1.382.065	99,9%	0	0	0,0%	608.411	608.038	99,9%
Atendimento aos Pequenos Negócios - Paraíso e Região	233.292	168.000	167.999	100,0%	0	0	0,0%	65.292	65.292	100,0%
Atendimento aos Pequenos Negócios - Porto Nacional e Região	180.001	126.002	125.632	99,7%	0	0	0,0%	53.999	53.840	99,7%
Atendimento aos Pequenos Negócios - Taquaralto e Região	281.566	197.097	196.940	99,9%	0	0	0,0%	84.469	84.402	99,9%
Atendimento Integrado Sebrae	3.743.750	2.592.760	2.481.163	95,7%	0	0	0,0%	1.150.990	1.071.331	93,1%

Tocantins											
Confecção - Gurupi e Região	50.086	35.060	35.060	100, 0%	0	0	0,0%	15.026	15.026	100,0%	
Crescer No Campo – Hortifrutí - Porto Nacional	182.000	127.400	120.279	94,4 %	0	0	0,0%	54.600	51.548	94,4%	
Crescer no Campo - Pecuária Bico	214.180	149.926	149.926	100, 0%	0	0	0,0%	64.254	64.254	100,0%	
Crescer No Campo - Pecuária de Colinas e Região	196.000	137.200	137.199	100, 0%	0	0	0,0%	58.800	58.800	100,0%	
Crescer no Campo - Pecuária de Leite Centro	258.541	177.603	132.342	74,5 %	8.938	6.660	74,5 %	72.000	53.651	74,5%	
Crescer No Campo - Pecuária Norte	193.014	135.110	134.682	99,7 %	0	0	0,0%	57.904	57.721	99,7%	
Crescer No Campo - Pecuária Sudeste do Tocantins	209.500	146.650	146.650	100, 0%	0	0	0,0%	62.850	62.850	100,0%	
Crescer No Campo - Pecuária Sul	364.800	255.360	255.347	100, 0%	0	0	0,0%	109.440	109.435	100,0%	
Crescer No Campo - Piscicultura TO	216.000	151.200	29.181	19,3 %	0	0	0,0%	64.800	12.506	19,3%	
Gestão de Produtos e Soluções de Inovação e Tecnologia	90.294	90.294	44.823	49,6 %	0	0	0,0%	0	0	0,0%	
Indústria Moveleira de Gurupi e Região	80.000	56.000	56.000	100, 0%	0	0	0,0%	24.000	24.000	100,0%	
Madeira e Móveis Centro	78.720	55.104	53.441	97,0 %	0	0	0,0%	23.616	22.903	97,0%	
Materiais de construção de Araguaína	65.000	42.900	32.196	75,0 %	9.750	7.317	75,0 %	12.350	9.269	75,0%	
Reparação Veicular de Araguaína	24.000	16.800	16.800	100, 0%	0	0	0,0%	7.200	7.200	100,0%	
Serviços Automotivos de Gurupi e Região	104.000	72.800	72.800	100, 0%	0	0	0,0%	31.200	31.200	100,0%	
Turismo e Produção Associada - Serras Gerais do Tocantins	63.729	44.731	43.625	97,5 %	0	0	0,0%	18.998	18.528	97,5%	
<b>Total</b>	<b>10.566.455</b>	<b>7.342.361</b>	<b>6.993.362</b>	<b>95,2 %</b>	<b>18.689</b>	<b>13.978</b>	<b>74,8 %</b>	<b>3.205.405</b>	<b>3.046.035</b>	<b>95,0%</b>	

**Tabela 16 - Produtos, Canais e Serviços Nacionais – SEBRAETEC/por projetos**

<b>Projeto</b>	<b>MEI</b>	<b>ME</b>	<b>EPP</b>	<b>PE</b>	<b>PEE</b>	<b>Nº Clientes Total</b>
Atendimento aos Pequenos Negócios - Guaraí e Região	3	6	2	0	0	11
Atendimento aos Pequenos Negócios - Colinas e Região	25	48	11	0	0	84
Atendimento aos Pequenos Negócios - Araguaína e Região.	16	181	25	0	0	222
Atendimento aos Pequenos Negócios - Araguatins e Região	3	181	0	1	0	185
Atendimento aos Pequenos Negócios - Dianópolis e Região	2	3	0	0	0	5
Atendimento aos Pequenos Negócios - Gurupi e Região	6	157	17	0	0	180
Atendimento aos Pequenos Negócios - Palmas e Região	38	97	35	1	0	171
Atendimento aos Pequenos Negócios - Paraíso e Região	48	62	15	0	0	125
Atendimento aos Pequenos Negócios - Porto Nacional e Região	25	15	6	1	0	47
Atendimento aos Pequenos Negócios - Taquaralto e Região	59	41	13	1	0	114
Atendimento Integrado Sebrae Tocantins	20	2.174	45	49	0	2.288
Confecção - Gurupi e Região	15	4	0	0	0	19
Crescer No Campo - Hortifrutí Porto Nacional	5	55	6	11	0	77
Crescer no Campo - Pecuária Bico	3	92	3	27	1	126
Crescer No Campo - Pecuária de Colinas e Região	0	44	5	0	0	49
Crescer no Campo - Pecuária de Leite Centro	0	45	11	0	0	56
Crescer No Campo - Pecuária Norte	0	219	9	37	0	265
Crescer No Campo - Pecuária Sudeste do Tocantins	2	35	1	17	0	55
Crescer No Campo - Pecuária Sul	1	78	6	1	0	86
Crescer No Campo - Piscicultura TO	0	5	0	0	0	5
Gestão de Produtos e Soluções de Inovação e Tecnologia	0	0	0	0	0	0
Indústria Moveleira - Gurupi e Região	16	12	10	0	0	38
Madeira e Móveis Centro	1	3	0	0	0	4
Materiais de Construção de Araguaína	4	12	15	0	0	31
Reparação Veicular de Araguaína	1	8	11	0	0	20
Serviços Automotivos - Gurupi e Região	12	12	6	0	0	30
Turismo e Produção Associada - Serras Gerais do Tocantins	14	9	1	26	0	50
<b>Total</b>	<b>319</b>	<b>3.598</b>	<b>253</b>	<b>172</b>	<b>1</b>	<b>4.343</b>

**Tabela 17 - Produtos, Canais e Serviços Nacionais – SEBRAETEC/por projeto**

## **Resultados Alcançados:**

- Atendimento anual de 4.091 empresas atendidas com soluções de inovação e tecnologia;
- O Programa contribui para a geração de receitas de empresas beneficiadas para o Sebrae/TO da ordem de R\$ 3.046,035,00;
- Ações do Programa SEBRAETEC presentes em todas as atividades e projetos do PPA vigentes do Sebrae/TO;
- Atendimento aos pequenos negócios em 6 das 7 áreas do Programa, a saber: Inovação, Design, Serviços Digitais, Produtividade, Qualidade e Sustentabilidade; e
- Total de 107 prestadoras de serviços credenciadas no Edital Estadual próprio e ativas no Sistema SEBRAETEC.

Neste ano de 2017 o Sebrae Nacional não autorizou a liberação de recursos de CSN para fins de financiar ações da Semana Nacional de Ciência e Tecnologia - SNCT junto a parceiros estratégicos. Desse modo, este ano foram realizadas pequenas participações do Sebrae/TO com colaboradores e ações de baixo custo estadual.

## **Programa Sebrae de Inovação dos Pequenos Negócios**

**Nome do Projeto:** Sebrae/TO no Programa Inovação nos Pequenos Negócios

**Gestor:** Emerson Montenegro

O Programa Inovação nos Pequenos Negócios visa aumentar a competitividade e produtividade dos pequenos negócios com potencial de alto impacto, por meio do fomento a projetos empresariais de inovação – intensivos em tecnologias inovadoras ou capital intelectual – que agreguem valor diferenciado aos produtos, processos e ou modelo de negócio da empresa.

O Sebrae/NA através da Unidade de Acesso a Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade – UAITs, lançou como ação do Programa Inovação nos Pequenos Negócios, o Edital Sebrae 01/2016 visando apoiar projetos empresariais de inovação dos pequenos negócios de alto impacto que apresentam potencial crescimento e elevada capacidade de se diferenciar e gerar valor por meio da inovação.

Diante da importância da ação, o Sebrae/TO aderiu ao referido programa proporcionando a participação de empresas locais no edital, contribuindo para elevar o patamar da competitividade de empresas tocantinenses.

Nesse sentido, conforme Resolução DIREX nº 2412/2016 - Sebrae/NA, de 14/12/2016, a empresa MWR Consultoria e Assessoria em Gestão Educacional LTDA - ME, teve aprovado o seu projeto de inovação denominado Aplicativo PALMJOB, no valor de apoio do Sebrae de R\$ 116.748,00 e a empresa Eletro Rural Comércio e Indústria de Materiais Elétricos LTDA-ME teve o seu projeto de inovação denominado CASA VERDE, aprovado, no valor de apoio do Sebrae de R\$ 120.000,00.

Os contratos com as organizações de Educação, Ciência, Tecnologia e Inovação - ECTIs foram celebrados em junho de 2017, com o início dos serviços contratados no mesmo período. Foram contratados o SENAI/TO, ECTI sem fins lucrativos, na modalidade de Dispensa de Licitação, considerando a fundamentação legal para a prestação do serviço da Eletro Rural Comércio e Indústria de Materiais Elétricos LTDA-ME e a Rezende Campos e Disconzi ME para a prestação de serviço a empresa MWR Consultoria e Assessoria em Gestão Educacional LTDA - ME.

## **Execução do Orçamento e Meta Física de Atendimento em 2017**

No ano de 2017 foi previsto para o programa um orçamento de R\$ 183.586,00, para execução através das contratações das ECTIs. Contudo, em virtude de atrasos nos trâmites internos e no repasse de recurso por parte do Sebrae/NA a execução orçamentária só foi iniciada em julho, após a contratação das ECTIs em junho.

A ação Edital Sebrae de Inovação – Projeto Palmjob foi desenvolvido conforme previsto na contratação, com a 1<sup>a</sup> parcela de liberação para pagamento da ECTI ocorrida em dezembro de 2017 no valor de R\$ 21.240,00. Contudo, a ação Edital SEBRAE de Inovação - Projeto Casa Verde não ocorreu conforme cronograma previsto na contratação em função de dificuldades operacionais da ECTI contratada. Para tanto, a parcela prevista para pagamento de R\$ 36.000,00, só será liberada para execução no início do ano de 2018. Ressalta-se que o projeto Capital Rural foi descontinuado em virtude de desistência do empresário. Contudo, o recurso ainda foi considerado para efeito de previsão orçamentária tendo em vista a desistência ocorrida após a aprovação e envio do recurso pelo Sebrae/NA.

A execução do projeto foi basicamente na ação de gestão e monitoramento por meio da realização de 2 reuniões com as ECTIs e as empresas inovadoras, nos meses de outubro e novembro de 2017, conforme previsto na Política de Gestão e Monitoramento do Programa Inovação nos Pequenos Negócios.

Projeto	Natureza Receita	Previsto Anual	Previsto no Período	Realizado	Saldo	% Realizado Previsão Anual	% Realizado Previsão Período
Sebrae/TO no Programa Inovação nos Pequenos Negócios	CS do Sebrae/NA	183.586	183.586	21.923	161.663	11,9%	11,9%
	Total	183.586	183.586	21.923	161.663	11,9%	11,9%
Total		183.586	183.586	21.923	161.663	11,9%	11,9%

**Tabela 18 - Execução Orçamentária Receita por Projeto**

Projeto	Instrumento	Indicador	Previsto Original	Previsto Ajustado	% Execução
Sebrae/TO no Programa Inovação nos Pequenos Negócios	Consultoria	Nº de Atendimentos	0	0	0,0%
	Consultoria	Nº de Horas Aplicadas	0	100	177,0%
	Consultoria	Nº de Realizações	0	2	50,0%

**Tabela 19 - Previsão/Execução Física por Projeto**



Figura 11 - Visita de monitoramento Projeto Casa Verde: SEBRAE/TO, ECTI – SENAI/TO e Empresa Eletro Rural - Porto Nacional/TO



Figura 12 - Visita de monitoramento Projeto Palmjob: SEBRAE/TO, ECTI – Data View e Empresa MWR -

## Educação Empreendedora

**Nome do Projeto:** Gestão de Produtos/Serviços de Educação

**Gestor:** Vanlucy Oliveira Correia

**Objetivo:** Ampliar, promover e disseminar a educação empreendedora nas instituições de ensino por meio da oferta de conteúdos de empreendedorismo nos currículos, objetivando a consolidação da cultura empreendedora na educação.

### Principais Ações:

- Ensino Fundamental: Projeto Jovens Empreendedores Primeiros Passos – JEPP;
- Projetos Sociais: Curso Crescendo e Empreendendo para jovens;
- Ensino Superior: Disciplina de Empreendedorismo e Desafio Universitário Empreendedor; e
- Eventos: Café com Academia para Instituições de Ensino Superior - IES e Seminários.

### Resultados Alcançados:

Ensino Fundamental: Projeto JEPP

- Projeto implantado em 26 municípios, a saber:

<b>REGIONAL</b>	<b>MUNICÍPIO</b>
Regional Palmas	Palmas
	Miranorte
	Paraíso
	Nova Rosalândia
	Cristalândia
Regional Palmas Sul	Santa Rosa
	Silvanópolis
Regional Gurupi	Gurupi
	Formoso do Araguaína
	Peixe
	Figueirópolis
	Dianópolis
Regional Dianópolis	Natividade
	Novo Jardim
	Porto Alegre do TO
	Taguatinga
	Rio da conceição
	Almas
	Arapoema
Regional Colinas	Bandeirante
	Palmeirante
	Paud'arco
	Araguaína
Regional Araguaína	Xambioá
	Araguatins
Regional Bico do Papagaio	Sítio novo

**Quadro 7- Divisão de Municípios por Regional**

- Parceria com 92 Instituições de Ensino (90 escolas públicas e 02 escolas particulares);
- 31 Capacitações dos professores na metodologia; e
- 18.679 alunos capacitados.

#### Curso Crescendo e Empreendendo para Jovens

- Parceria com 5 Instituições;
- 7 turmas da metodologia; e
- 130 jovens capacitados.

#### Curso Jovem Empreendedor No Campo

- Parceria com 1 Instituição;
- 2 turmas da metodologia; e
- 32 jovens capacitados.

#### Ensino Superior: Disciplina de Empreendedorismo

- Projeto implantado em 3 municípios;
- Parceria com 5 Instituições de Ensino Superior;
- 18 Capacitações dos professores na metodologia;
- 7 turmas de universitários; e
- 197 alunos capacitados.

#### Ensino Superior: Palestra de Empreendedorismo em Dois Tempos

- 4 palestras; e
- 189 universitários.

#### Ensino Superior: Desafio Universitário Empreendedor

- 28 acadêmicos capacitados na metodologia Semifinal Estadual do Desafio Universitário Empreendedor; e
- Equipe do Tocantins entre as dez melhores do Brasil na etapa Final do Desafio Universitário Empreendedor em Brasília/DF.

#### Eventos: Café com Academia para Lideranças das Instituições de Ensino Superior

- Palmas/TO: 48 participantes representando 19 Instituições de Ensino;
- Gurupi/TO: 32 participantes representando 14 Instituições de Ensino.
- Os eventos reuniram os parceiros das IESs para discutir a implantação de ações nas áreas de Educação Empreendedora, Economia Digital e Inovação. As IESs trocaram experiências e solicitaram atendimentos de capacitações conjuntas sobre empreendedorismo e incubadoras; levantamento de perfil dos professores para trabalharem com essas temáticas; desenvolvimento de projetos sociais entre outros;

#### Eventos: Seminários

- Seminário Educação Empreendedora

O Seminário aconteceu no Auditório Cuíca - UFT, em Palmas/TO, com o tema Educação Empreendedora “Que mundo é esse? ” Teve como palestrantes Mauricio Schneider, Alcely Barroso e Luciana Allan. Após a apresentação de cada um dos especialistas houve um debate com a condução de um moderador. O evento teve como objetivo promover a capacitação

continuada dos profissionais da educação, possibilitando o aprofundamento dos conhecimentos acerca da Educação Empreendedora. A metodologia preconiza a discussão de temas relacionados ao empreendedorismo e os rumos da Educação Empreendedora.

#### ➤ Conferência Mundo Sustentável

O evento foi realizado em Palmas/TO, no dia 30/11/2017 no Auditório Cuíca - UFT, com a participação do Conferencista Ricardo Abramovay e dos painelistas Ramis Tetu e Suyene Carvalho. Com a temática da Sustentabilidade, a Conferência Mundo Sustentável trouxe temas pertinentes ao desenvolvimento econômico e tecnológico sem agredir o ambiente, usando os recursos do planeta de forma consciente, de modo que eles se mantenham em longo prazo. Com público presente de aproximadamente 150 participantes foi possível observar a direção fundamental e o entendimento sobre os conceitos de responsabilidade socioambiental ou sustentabilidade empresarial. Na prática ambos são pautados pela ética e a transparência na gestão dos negócios e apontam que uma organização deve ter seus resultados mensurados em três esferas inseparáveis – a econômica, a social e a ambiental.

#### Caso de Sucesso:

“Aos quatro dias do mês de outubro de dois mil e dezessete realizou-se a primeira palestra sobre Reciclagem, na Escola Municipal Dalci Barros Milhomens, com o objetivo de conscientizar os alunos sobre a coleta e separação adequada do lixo. A palestra foi iniciada pelas coordenadoras pedagógicas Raimunda de Deus e Orlene Sousa Rodrigues Jacome. Em seguida, o reciclador Isaias F. Rezende deu continuidade ao assunto, no qual abordou sobre o início da sua profissão, seus avanços, suas dificuldades e a importância deste trabalho na sociedade. O palestrante ressaltou sobre a propagação da reciclagem como uma fonte rendável onde o mesmo já empregou 22 famílias de forma direta e indireta. Segundo ele, existem aqueles que separam o lixo e aqueles que coletam os materiais descartáveis e reaproveitáveis num segundo momento. Diante do que foi exposto pelo reciclador, a supervisora Dinalva Tavares fez-se presente e ressaltou a importância do projeto Eco Papelaria, do Projeto JEPP, e os frutos que poderão ser alcançados mediante a conscientização de cada um. A professora Adelita disse aos alunos sobre o compromisso com o Projeto Eco Papelaria e a disposição que cada um tem dentro de si. Os alunos se inteiraram com a palestra fazendo perguntas interessantes e criativas relacionadas ao assunto. O palestrante Isaias agradeceu pelo convite e deixou um recado interessante e de grande incentivo quanto ao trabalho produtivo. Ao final, a gestora Sandra fez os agradecimentos ao palestrante pela boa ação de ter atendido ao convite”. (Relato da Consultora do programa em Formoso do Araguaia, Bianca Zortéa).



Figura 13 - Feira do JEPP no Educandário Moranguinho em Guaraí



**Figura 14 - Seminário de Educação Empreendedora**

## Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Gestão de Produtos/Serviços de Educação	R\$700.000,00	R\$ 691.719,00	98,8%

**Tabela 20 - Execução Orçamentária do Gestão de Produtos/ Serviços de Educação**

## Instrumentos de Atendimento

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Gestão de Produtos/Serviços de Educação	Nº Cursos	496	794	160,1
	Nº de Participantes em Cursos	13.477	19.067	141,5
	Nº Oficinas	0	06	
	Nº de Participantes em Oficinas	0	914	
	Nº Palestras	05	15	300,0
	Nº de Participantes em Palestras	400	2.877	719,2
	Nº Seminários	02	03	150,0
	Nº de Participantes em Seminários	295	574	194,6

**Tabela 21 - Instrumentos de Atendimento - Gestão de Produtos/ Serviços de Educação**

### 3.4.1.2. Projetos de Atendimento

#### Carteiras de Comércio, Indústria e Serviços

**Coordenador:** Edglei Dias Rodrigues

Em 2017, os empresários brasileiros exercitaram o seu poder de gestão, diante do cenário econômico negativo, com alta taxa de desemprego que ocasionou a queda no consumo e o desencadeamento de um desequilíbrio crescente. Neste cenário de instabilidade econômica, agravado pela crise política, muitas empresas encerraram as atividades enquanto outras se mantiveram em atividade aguardando uma reação da economia.

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) prevê um crescimento de 2,6% do Produto Interno Bruto (PIB) em 2018. De acordo com dados divulgados, o consumo das famílias, as exportações e o crescimento agropecuário vão puxar este resultado.

Para o Ipea, entre as variáveis macroeconômicas que favorecem esse cenário, estão a inflação, projetada em 2,9% em 2017 e em 4,2% em 2018. O Ipea acredita que a taxa básica de juros em 7% no fim de 2017 e em 2018 também seja positiva para o crescimento.

Neste cenário de dificuldades, de início de reação econômica e de surgimento de oportunidades os projetos da carteira de comércio, indústria e serviços foram desenvolvidos e de uma maneira macro, os setores apresentaram comportamentos semelhantes, notadamente, por estarem inseridos em um mesmo contexto político e econômico. Ficou evidente, por exemplo, que se deve trabalhar o comportamento do empresário na realização no tempo devido, das ações indicadas para sua empresa, para não comprometer o desenvolvimento do projeto; que deve-se melhorar o nível de prestação dos serviços dos consultores credenciados, para não gerar atraso e insatisfação por parte dos clientes.

Desta forma, o setor de serviços apresentou como principais desafios a contratação de consultores e o desenvolvimento dos serviços contratados com qualidade; a aprovação dos projetos pelo Sebrae Nacional criou o desafio do tempo reduzido para a execução das ações, sendo, em alguns casos, necessário repactuar ações para o próximo ano. Como oportunidades identificou-se um grande potencial para ser trabalhado, principalmente com uma atuação abrangente em toda a cadeia de valor de cada segmento. Como tendência percebe-se que o caminho é a digitalização das coisas, otimizando o tempo de processamento do serviço e garantindo maior satisfação e comodidade aos clientes.

O setor de comércio apresentou uma retração no início do ano, com uma reação pequena, mas contínua a partir do segundo semestre. Neste setor temos dois projetos, o de Materiais de Construção de Araguaína e o de Artesanato Mulheres do Tocantins. Em ambos, os principais desafios, que foram superados, foram a melhoria da gestão, com a implantação de controles financeiros e boas práticas de comercialização, priorizando a satisfação dos clientes. As oportunidades apresentam-se principalmente na ampliação de mercado através do comércio eletrônico e da criação de uma maior interação com os clientes. A tendência para o setor é de um aumento da diversidade de opções e de um consumidor mais esclarecido e mais exigente em atendimento, preço e qualidade.

O setor da indústria apresentou como principais desafios a adesão do público-alvo ao projeto e a demora na aprovação dos projetos pelo Sebrae Nacional, que impactou significativamente na realização das ações. Como oportunidades, a dinâmica do mercado, que força a empresa a melhorar a gestão, reduzir custos e otimizar o processo produtivo para se manter competitiva. A tendência é que haja uma maior conscientização do cliente e da empresa quanto a questões ambientais e isto influenciará toda a relação de consumo com uma expressiva preocupação com a produção, o uso e o descarte de produtos.

O ano de 2017 foi um ano de muito aprendizado, com direcionamentos novos que exigiram um esforço na prática da gestão de projetos, mas que proporcionaram a reflexão e o embasamento prático para a continuidade das ações e a geração efetiva de transformações nos Pequenos Negócios do Estado do Tocantins.

## **Carteira de Serviço**

<b>Dados Gerais</b>	<b>Descrição</b>
Tipo	Atendimento
Objetivo Estratégico	Ter excelência no atendimento, com foco nos resultados dos clientes
Prioridade Local	- Elevar a inserção no mercado das soluções de pequenos negócios da ECONOMIA DIGITAL, principalmente nas regiões de Araguaína, Gurupi

	e Palmas. - Promover o desenvolvimento dos pequenos negócios da cadeia produtiva do TURISMO agregada com a do ARTESANATO, principalmente nas regiões sul e sudeste do Tocantins.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Unidade de Atendimento e Soluções
Unidades Executoras	- Regional Norte - Regional Palmas - Regional Palmas Sul - Regional Gurupi - Regional Dianópolis
Coordenador do Setor	Edglei Dias Rodrigues
Responsáveis pela Execução do Setor	- Regional Norte – Jacirley Pereira do Nascimento - Regional Palmas – Cristiano da Silva Carvalho Faquini - Regional Palmas Sul – Ana Flávia Mendes Borges, Tatiana Araújo Rocha - Regional Gurupi - Liliane Pagliarini - Regional Dianópolis - Eduardo Amaral Meireles

Quadro 8 - Dados Gerais Carteira de Serviço

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

Carteira de Serviços				
Projetos	Previsto	Realizado	Saldo	% Realizado
Reparação Veicular de Araguaína	190.814,00	190.763,00	51,00	100,0%
Serviços Automotivos de Gurupi e Região	243.350,00	243.102,00	248,00	99,9%
Economia Digital para Startup - Palmas	324.366,00	310.333,00	14.033,00	95,7%
Economia Digital para Startups de Araguaína	195.000,00	163.541,00	31.459,00	83,9%
Desenvolvimento do Turismo – Os Encantos do Jalapão	169.900,00	99.627,00	70.273,00	58,6%
Estruturação do Polo Turístico de Taquaruçu	1.291.623,00	654.766,00	636.857,00	50,7%
Turismo e Produção Associada Serras Gerais do Tocantins	496.300,00	487.387,00	8.913,00	98,2%
Turismo e Produção Associada – Região Sul	77.816,00	77.730,00	86,00	99,89%
Contadores de Gurupi e Região	101.700,00	100.572,00	1.128,00	98,9%
<b>Total</b>	<b>3.090.869,00</b>	<b>2.327.821,00</b>	<b>763.048,00</b>	<b>75,0%</b>

Tabela 22 - Orçamento Previsto X Realizado: Carteira de Serviço

#### Instrumentos de Atendimento – Consolidado

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Projetos da Carteira de Serviços	Nº Consultoria	286	779	272,4%
	Nº Horas Consultoria	5.270	17.458	331,3%
	Nº Cursos	43	35	81,4%
	Nº de Participantes em cursos	524	599	114,0%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	11	13	118,2%
	Nº de Participantes Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	122	263	215,6%

Nº Oficinas	32	45	140,6%
Nº de Participantes em oficinas	490	646	131,8%
Nº de Orientações	650	571	87,8%
Nº Palestras	20	36	180,0%
Nº de Participantes em Palestras	490	1105	226,0%
Nº Informação	370	411	111,08%
Nº de Pessoas Informadas	100	223	223,0%
Nº Seminários	9	10	111,1%
Nº de Participantes em Seminários	360	1044	290,0%
Nº Clínicas	7	7	100,0%
Nº de Participantes em Clínicas	110	99	90,0%
Nº de Feiras Sebrae	2	3	150,0%
Nº de Pequenos Negócios em Feiras Sebrae	44	32	72,7%

Tabela 23 - Instrumentos de Atendimento Consolidado – Carteira de Serviço

## MACROSEGMENTO TRANSPORTE, LOJÍSTICA E MOBILIDADE

**Nome do Projeto:** Reparação Veicular de Araguaína

**Gestor:** Bruno Rodrigues Gomes Torres

**Objetivo:** Promover o desenvolvimento e competitividade dos pequenos negócios de reparação veicular na região de Araguaína por meio da melhoria nos processos gerenciais, tecnológicos e práticas sustentáveis.

**Principais Ações:** Curso de Atendimento ao Cliente, 2 Cursos de Transmissão Automática, Curso Estratégia de Vendas, Curso Gestão Financeira, Oficina Tratamento de Resíduos Contamináveis, Curso Tributação para MPE, Missão Técnica p/ Autonor, Seminário Gestão de Oficinas Mecânicas e Sistema Airbag com Professor Scopino, Consultorias Financeiras em todas as empresas, Consultorias de Layout em 11 empresas e Consultoria para Adequação Ambiental em 7 empresas, Semana de Integração - Concessionárias e Oficinas Mecânicas onde ouve participação da (Mitsubishi, Volkswagen, Toyota, Ford e Chevrolet) sanando duvidas pertinentes sobre a manutenção dos veículos de suas marcas.

**Resultados Alcançados:** As interveções do Sebrae através de capacitações e consultorias, aprimoraram os conhecimentos tecnológicos, financeiros e principalmente conhecimentos de gestão, onde houve melhorias significativas na gestão das empresas atendidas pelo projeto. Hoje os empresários têm o conhecimento necessário para gerir sua empresa de forma com que a mesma aumente a lucratividade, organização e legalização, e com posicionamento de mercado diferenciado comparando a outras empresas da cidade. As capacitações ofertadas pelo Sebrae foram realizadas conforme a necessidade real das empresas, com o intuito de sanar as dificuldades momentâneas dos empresários, onde muitos deles tinham dificuldades de entender os assuntos abordados nas capacitações.

### Caso de Sucesso

Vídeo depoimento do empresário Cássio Marcson Aumondes da Empresa V12 Centro Automotivo

<https://drive.google.com/open?id=1JG7dTAAaGdh4IRB56oDIg6Qq3et9pB1G>

(Clicar em Ctrl e clicar no link para execução do vídeo ou copiar link e copiar no navegador de internet)



Figura 15 - Curso prático/teórico realizado 14 a 25/08/17 em Araguaína



Figura 16 - Curso de Tributação para MPE realizado de 07 a 10/08/2017



Figura 17 - Missão Técnica para Autonor em Olinda-PE - 13 a 17 de dezembro

## Receitas

Projeto / Atividade	Valores em R\$		
	Previsto anual	Realizado	% Realizado
Reparação Veicular de Araguaína	CSN	112.978	112.945
	OUTRAS/CSO	23.000	24.951
	EB	54.786	55.159

Tabela 24 - Receitas do Projeto Reparação Veicular de Araguaína

Dados retirados do SME em 19/02/2018.

## Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Reparação Veicular de Araguaína	190.814	190.763	100,0%

Tabela 25 - Orçamento do Projeto Reparação Veicular de Araguáína

## Instrumentos de Atendimento

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Reparação Veicular de Araguaína	Nº de Consultorias	40	108	270,0%
	Nº Horas Consultoria	500	1.955	391,0%
	Nº Cursos	6	6	100,0%
	Nº de Participantes em Cursos	84	121	144,0%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	1	1	100,0%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	15	27	180,0%
	Nº Oficinas	1	1	100,0%
	Nº de Participantes em Oficinas	20	10	50,0%
	Nº Palestras	5	7	140,0%
	Nº de Participantes em Palestras	100	125	125,0%
	Nº Seminários	1	1	100,0%
	Nº de Participantes em Seminários	50	87	174,0%

Tabela 26 - Instrumentos de Atendimento do Projeto Reparação Veicular de Araguaína

**Nome do Projeto:** Serviços Automotivos de Gurupi e Região

**Gestor:** Liliane Pagliarini

**Objetivo:** Criar um diferencial competitivo nos pequenos negócios de serviços automotivos, a partir de qualificação continuada, por meio da melhoria de processos operacionais e gerenciais, práticas inovadoras e sustentabilidade do negócio na região de Gurupi.

### Principais Ações:

- Retirada de carros velhos (velhos no sentido de meses ou anos na oficina) parados e sem previsão de aprovação do orçamento, em geral na maioria das empresas;
- Aplicação de checklist de venda de peças e serviços personalizado;
- Elaboração de checklist de 6 revisões personalizado;
- Construção de banheiro para clientes e implantação de placa na fachada para dezembro em algumas empresas;
- Melhor organização de espaço e de distribuição de serviços;
- Muitos empresários estão em mudança ou definição do local de trabalho, o que vai melhorar muito as empresas assim que for definida tal situação;
- Visitas a AUTOMEC e AUTONOR;
- Capacitações de Transmissão Automática e Reparo em Centrais Leves;
- Consultorias tecnológicas; e
- Pit Stop COFAP.

### Resultados Alcançados:

- Empresários realizando o cálculo da quantidade de carros reparados por mês;
- Conhecimento do faturamento mensal; e
- Aumento do número de empregos diretos.

### Dados mensurados:

- Empregos diretos nas 20 empresas: 87;
- Carros média por mês: 83;
- Elevadores: 52;
- Média da Hora de Mão de obra: R\$ 69,00; e
- Total de Carros reparados por mês: 1.673.

### Caso de sucesso

A empresa Aliança Centro Automotivo, passou à elaboração de check list de 6 revisões - personalizado, fez o Curso de Transmissão Automática e visita às Feiras Automec e Autonor, além de ter as consultorias tecnológicas, com isso teve novos serviços agregados, fidelização de clientes e aumento do seu faturamento.



Figura 18 - Visita a AUTOMECA



Figura 19 - Palestra Ciclo de Motores a Diesel



Figura 20 - Consultorias Tecnológicas

## Receitas

Projeto / Atividade	Valores em R\$		
	Previsto anual	Realizado	% Realizado
Serviços Automotivos de Gurupi e Região	CSN	170.369	170.271
	OUTRAS		
	EB	59.000,00	59.000,00

Tabela 27 - Receitas do Projeto Serviços Automotivos de Gurupi e Região

Dados retirados do SME em 19/02/2018.

## Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Serviços Automotivos de Gurupi e Região	243.350,00	243.102,00	99,9%

Tabela 28 - Orçamento do Projeto Serviços Automotivos de Gurupi e Região

## Instrumentos de Atendimento

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Serviços Automotivos de Gurupi e Região	Nº de Consultorias	40	123	307,5%
	Nº Horas Consultoria	770	10.934	1.420,0%
	Nº de Clínicas	1	1	100,0%
	Nº de Participantes em Clínicas	20	20	100,0%
	Nº Cursos	2	2	100,0%
	Nº de Participantes em Cursos	40	29	72,5%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	1	2	200,0%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	0	40	0%
	Nº Palestras	2	4	200,0%
	Nº de Participantes em Palestras	40	136	340,0%

Tabela 29 - Atendimento do Projeto Serviços Automotivos de Gurupi e Região

## MACROSEGMENTO ECONOMIA DIGITAL

**Nome do Projeto:** Economia Digital para Startup - Palmas

**Gestor:** Cristiano Faquini

**Objetivo:** Tornar o Sebrae o principal indutor do ecossistema de Startups tocantinense, por meio de ações focadas na criação e melhoria da gestão nas empresas participantes do projeto, proporcionando acesso a mercados, bem como, aumentando a competitividade dos negócios locais a nível nacional e internacional.

### Principais Ações:

- Foram realizadas 4 Capacitações com o grupo de Startups selecionados pelo Edital de Seleção 2017, tendo como temas as capacitações: Modelagem Avançada de Negócio, Validação e Prototipação, Ativos Intangíveis e Pitch Training;

- O Seminário SEBRAE STARTUP DAY é um evento coordenado pelo Sebrae que aconteceu simultaneamente em todo o Brasil, no dia 07/10/2017, das 08hs às 13hs no Auditório da UFT. Contou com 5 Instituições de Ensino, e com mais de 120 pessoas no evento;
- Missão RD Summit 2017 é o maior evento de Marketing Digital e Vendas da América Latina, aconteceu nos dias 18 a 20/10/17, em São Paulo/SP. Contou com 12 participantes;
- Missão CASE 2017 - Conferência Anual de Startups e Empreendedorismo, aconteceu nos dias 26 e 27/10/17, em São Paulo/SP. Contou com 22 participantes total – Palmas (10) e Araguaína (12); e
- Seminário Startup Weekend 2017 é um evento de empreendedorismo e inovação que acontece durante 3 dias, realizado dos dias 24 a 26/11/2017, no auditório do SENAI em Palmas/TO. Com participação de 110 pessoas.

**Resultados Alcançados:** Mensuração não realizada ainda.

### Caso de sucesso

O Empreendedor Divino Eterno iniciou no programa com o projeto ALI Taxi, e depois pivotou a ideia e mudou o projeto para VELEZ, uma plataforma de transporte de pessoas, com cadastro de motoristas: os passageiros solicitam a viagem e pagam pelo aplicativo, nos mesmos moldes do aplicativo UBER, isso se deve à uma brecha na legislação municipal que regularizou o transporte municipal de passageiros em Palmas/TO, com previsão de início das suas atividades no mês de dezembro de 2017.



Figura 21 - Seminário Sebrae Startup Day



Figura 22 - Missão RD Summit 2017



Figura 23 - Missão CASE 2017

## Receitas

Economia Digital para Startups		Valores em R\$		
		Previsto anual	Realizado	% Realizado
Economia Digital para Startups	CSN	204.356	194.220	95,0%
	CSO	10.000	2.926	29,26%
	EB	110.000	107.510	97,7%

Tabela 30 - Receitas do Projeto Economia Digital para Startup

Dados retirados do SME em 19/02/2018.

## Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Economia Digital para Startups	324.366	310.333	95,7%

Tabela 31 - Orçamento do Projeto Economia Digital para Startup - Palmas

## Instrumentos de Atendimento

Ação	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
CURSO	Número de Cursos	4	5	125%
	Número de inscritos em cursos presenciais	60	106	176,7%
CONSULTORIA	Número de horas	300	330	110,0%
INFORMAÇÃO	Número de informações	200	223	111,5%
	Número de Pessoas Informadas	100	223	223,0%
ORIENTAÇÃO TÉCNICA	Número de orientações	300	321	107,0%
Missão e Caravana	Nº de Missões/Caravanas para eventos de Terceiros	2	2	100%
	Nº de Participantes em eventos de terceiros	20	21	105%
Palestra	Nº de Palestras	3	3	100%
	Nº de Participantes	150	176	117,3%
Seminário	Nº de Seminário	2	2	100,0%
	Nº de Participantes	100	203	203,0%
Oficina	Nº de Oficinas	2	2	100,0%
	Nº de Participantes	30	48	160,0%

Tabela 32 - Atendimentos do Projeto Economia Digital para Startup – Palmas

**Nome do Projeto: Economia Digital para Startup de Araguaína**

**Gestor: Jacirley Nascimento**

**Objetivo:** Fomentar o empreendedorismo digital dos pequenos negócios do segmento de startups de Araguaína, visando a evolução da maturidade e sustentabilidade financeira dos empreendimentos atendidos. A atuação do Sebrae será através de ações específicas para as startups digitais, onde serão trabalhadas a capacidade e a consistência do empreendedorismo digital, além das condições e cultura para crescimento do ecossistema.

### **Principais Ações:**

- Treinamentos:
  - Modelagem de Negócios;
  - Validação e Prototipação;
  - Ativos Intangíveis;
  - Pitch Trainning; e
  - Aspectos Jurídicos.
- Feirão Araguaína TEM;
- 1<sup>a</sup> e 2<sup>a</sup> Edição Startup Day Araguaína;
- 1<sup>a</sup> Edição Startup Weekend Araguaína;
- Missão Técnica CASE – Conferência Anual de Startups e Empreendedorismo – São Paulo/SP;
- Mentorias específicas e aplicadas ao projeto; e
- Metodologia sequencial, com o intuito de promover a evolução das startups.

**Resultados Alcançados:** O projeto adotou um calendário de ações sequenciais, para que o empresário conseguisse ter um alicerce, para uma posterior evolução de sua startup. As startups e os empresários e empreendedores, apresentaram evolução considerável, alguns saindo da ideação e conseguindo até captar recursos através de Editais de Seleção Brasil à fora. Foram aplicados mais de R\$350.000,00 para o desenvolvimento das plataformas de negócios.

### **Casos de sucesso**

- @Fácil que iniciou o projeto apenas com uma ideia de negócio, que estavam muito apressados para colocar em prática de qualquer jeito, foram orientados da importância de um planejamento e seguir a metodologia e atualmente já possui um site funcionando com transações financeiras;
- PalmJob e VetPalm que estavam na fase de readequação de seu modelo de negócios e com o suporte do projeto, treinamento e mentorias, conseguiram amadurecer a ideia e atualmente já está captando recursos através de edital e participando de rodadas de investimentos, algo que eles não imaginavam no início do projeto;
- GuiaA, ao aplicar a metodologia do projeto a startups e o empreendedor adquiriram maturidade para aguardar a melhor ambiência do mercado para dar um passo adiante. Redesenhou a ideia de seu aplicativo que era focado apenas no município e está desenvolvendo algo com expansão para todo o estado;
- Safety Flow, apresentou um grande amadurecimento da equipe de empresários, onde, pivotaram toda ideia e vislumbraram um novo horizonte de uma aplicação que era destinada às indústrias, agora está quase fechada com o poder público através de prefeituras de cidades vizinhas.

Depoimentos dos empresários em:

[https://drive.google.com/open?id=1\\_d5oxCluISyB6D2TGFDXqP1C0c84z90Y](https://drive.google.com/open?id=1_d5oxCluISyB6D2TGFDXqP1C0c84z90Y)



Figura 24 - Startup Weekend



Figura 25 - Startup Day



Figura 26 - Missão Técnica CASE – Conferência Anual de Startup e Empreendedorismo - São Paulo/SP.

Mais imagens em: [https://drive.google.com/open?id=1p1\\_5Mg4B0As4QSnollFjzBgfqiHu\\_BV](https://drive.google.com/open?id=1p1_5Mg4B0As4QSnollFjzBgfqiHu_BV)

## Receitas

Economia Digital para Startups	Valores em R\$		
	Previsto anual	Realizado	% Realizado
Economia Digital para Startups	CSN	204.356	194.220
	CSO	10.000	2.926
	EB	110.000	107.510

Tabela 33 - Receitas do Projeto Economia Digital para Startup de Araguaína

## Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Economia Digital para Startups de Araguaína	195.000,00	163.541,00	83,9%

Tabela 34 - Orçamento do Projeto Economia Digital para Startup de Araguaína

## Instrumentos de Atendimento

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Economia Digital para Startups de Araguaína	Nº de Consultorias	16	39	243,8%
	Nº Horas Consultoria	200	222	111,0%
	Nº de Clínicas	1	1	100,0%
	Nº de Participantes em Clínicas	60	17	28,3%
	Nº Cursos	4	5	125,0%
	Nº de Participantes em Cursos	60	70	116,7%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	2	3	150,0%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	0	42	0,0%
	Nº Oficinas	3	4	133,3%
	Nº de Participantes em Oficinas	45	70	155,6%
	Nº Palestras	3	7	233,3%
	Nº de Participantes em Palestras	60	318	530,0%
	Nº de Orientações	200	211	105,5%
	Nº Informação	160	171	106,9
	Nº Seminários	3	3	100,0%
	Nº de Participantes em Seminários	120	185	154,2%

Tabela 35 - Atendimentos do Projeto Economia Digital para Startup de Araguaína

Dados retirados do SME em 19/02/2018.

## MACROSEGMENTO TURISMO

**Nome do Projeto:** Desenvolvimento do Turismo – Os Encantos do Jalapão

**Gestor:** Tatiana Araújo Rocha

**Objetivo:** Estruturar e promover a competitividade e a sustentabilidade dos pequenos negócios da cadeia de turismo em cidades da região do Jalapão, para fortalecer a economia e contribuir com o desenvolvimento local.

**Principais Ações:**

- Missão Técnica Empresarial para Bonito/MS com a participação de 23 empresários; e
- 1º Encontro da Família Jalapão em Ponte Alta.

**Resultados Alcançados:** Como a aprovação do projeto e a liberação de recursos ocorreu somente no final do ano, a realização das ações propostas não foram executadas integralmente.

A realização da Missão Técnica para Bonito/MS, teve como principal objetivo a sensibilização dos empresários da região do Jalapão no que se refere a boas práticas em ordenamento turístico e principalmente, gestão sustentável de atrativos e recursos naturais. A

experiência em Bonito/MS, trouxe a clareza e conscientização sobre a necessidade de estabelecer mecanismos de controle para preservação dos atrativos. Também ofereceu a oportunidade para a observação da gestão e de serviços dos estabelecimentos que compõem o trade de Bonito, assim como possibilitou a verificação na prática, de como o projeto de Economia da Experiência agregou valor e trouxe um diferencial na oferta de produtos inovadores nos hotéis que participaram do projeto proposto pelo Sebrae de Bonito/MS.

O encontro da Família Jalapão, foi o primeiro de três eventos idealizados com o objetivo de levar conhecimento e principalmente orientações sobre prestação de serviços e oferta de produtos para as cidades que compõem o destino Jalapão. Na oportunidade ofereceu-se cursos em parceria com o SENAI nas áreas de alimentos, com o SENAC nas áreas de hotelaria e restaurantes e nas áreas de gestão com as Oficinas SEI e palestras de Atendimento ao cliente, bem como oficinas voltadas para marketing em redes sociais, e no que tange a exposição de produtos. Ao todo, foram atendidas mais de 190 pessoas, entre empresas consolidadas, PEMs e PEEs.



Figura 27- Missão Técnica Empresarial para Bonito/MS.



Figura 28 - 1º Encontro da Família Jalapão em Ponte Alta do Tocantins.

## Receitas

Projeto / Atividade	Valores em R\$		
	Previsto anual	Realizado	% Realizado
Desenvolvimento do Turismo – Os Encantos do Jalapão	CSN	84.900	59.409
	CONV		
	OUTRAS		
	EB	10.000	10.000

Tabela 36 - Receitas do Projeto Desenvolvimento do Turismo - Os Encantos do Jalapão

Dados retirados do SME em 19/02/2018.

## Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Desenvolvimento do Turismo – Os Encantos do Jalapão	169.900	99.627	58,6%

Tabela 37 - Orçamento do Projeto Desenvolvimento do Turismo - Os Encantos do Jalapão

## Instrumentos de Atendimento

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Desenvolvimento do Turismo – Os Encantos do Jalapão	Nº de Consultorias	10	11	110,0%
	Nº Horas Consultoria	20	20	100,0%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	1	1	100,0%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	22	22	100,0%
	Nº Oficinas	6	17	283,3%
	Nº de Participantes em Oficinas	80	206	257,5%
	Nº Palestras	1	6	600,0%
	Nº de Participantes em Palestras	20	95	475,0%
	Nº Seminários	2	2	100,0%
	Nº de Participantes em Seminários	40	169	422,5%

Tabela 38 - Atendimentos do Projeto Desenvolvimento do Turismo – Os Encantos do Jalapão

Dados retirados do SME em 19/02/2018.

## Nome do Projeto: Estruturação do Polo Turístico de Taquaruçu

Gestor: Ana Flávia Mendes Borges

**Objetivo:** identificar e estruturar o Polo Turístico do Distrito de Taquaruçu, desenvolvendo ações que promovam a implantação, ampliação e melhoria dos produtos e serviços ofertados pelas MPEs do setor de turismo, identificadas por meio de diagnóstico, contribuindo assim, com o desenvolvimento dos pequenos negócios do município de Palmas, por meio de convênio Técnico/Financeiro entre a Prefeitura de Palmas e o Sebrae/TO

### Principais Ações:

- Realização e entrega do Diagnóstico Turístico, Socioeconômico e Ambiental;
- Realização e entrega do Planejamento Estratégico do Destino Turístico de Taquaruçu;
- Consultorias junto aos pequenos empreendimentos de Taquaruçu e Taquaruçu Grande – Atrativos, Segurança, Qualidade do Atendimento, Boas Práticas na Manipulação de Alimentos e Gestão Financeira;
- Comunicação Visual e Licenciamento Ambiental com parceria dos Projetos de Atendimento da Regional foram atendidas 13 empresas;
- Missões Técnicas Chapada dos Veadeiros/GO;
- Apoio na realização do Festival Gastronômico de Taquaruçu;
- Desenvolvimento da Coleção Fava de Bolota de Artesanato junto às artesãs de Taquaruçu, assinada pelo designer Sérgio Mattos em parceria com o Projeto Mulheres do Tocantins;

- Consultoria e apoio à formalização da Associação de Artesãs do Clube Cataquara;
- Participação em eventos: World Travel Market - 2017, ABAV - 2017 e Seminário Sabor da Experiência - 2017

### **Resultados Alcançados:**

- Empresários e potenciais empresários sensibilizados quanto a importância do destino turístico;
- Melhoria dos serviços prestados nas empresas no ramo de alimentação; e
- Iniciou-se as ações de estruturação de governança local em agosto/2017, que deverá provocar o empoderamento dos participantes do projeto na atuação proativa da melhoria da oferta de produtos e serviços e gestão da demanda, promoção e comercialização .

### **Caso de sucesso**

A família do Sr. Eliseu Augusto tem 5 empreendimentos do ramo de alimentação. Após a consultoria - Comunicação Visual, entenderam que formam um grupo “Sabores de Taquaruçu”. Foi desenvolvida uma marca única o “Chefinho” que está presente na marca de cada empreendimento: Sabor da Serra, Vila dos Sabores, Sabor da Massa, Sabor *Food Truck* e Sabor dos Doces.



Figura 29- Consultoria com o Grupo Sabores de Taquaruçu



Figura 30 - Missão Técnica – Chapada dos Veadeiros /GO



**Figura 31 - Entrega Oficial do Diagnóstico Turístico, Socioeconômico e Ambiental**

### Receitas

Projeto / Atividade	Valores em R\$		
	Previsto anual	Realizado	% Realizado
Estruturação do Polo Turístico de Taquaruçu	CSN	1.055.809,00	594.851,00
	CONV	92.515,00	43.240,00
	EB	143.299,00	16.675

**Tabela 39 - Receitas do Projeto Estruturação do Polo Turístico de Taquaruçu**

Dados retirados do SME em 19/02/2018.

### Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Estruturação do Polo Turístico de Taquaruçu	1.291.623,00	654.766,00	50,7%

**Tabela 40 - Orçamentos do Projeto Estruturação do Polo Turístico de Taquaruçu**

Dados retirados do SME em 19/02/2018.

### Instrumentos de Atendimento

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Estruturação do Polo Turístico de Taquaruçu	Nº de Consultorias	85	97	270,0%
	Nº Horas Consultoria	2.400	2.439	101,6%
	Nº Cursos	15	1	6,7%
	Nº de Participantes em Cursos	100	11	11%
	Nº Feiras Sebrae	1	1	100%
	Nº de Pequenos Negócios em Feiras Sebrae	15	3	20%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	1	1	100%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	30	21	70%
	Nº Oficinas	5	10	200%
	Nº de Participantes em Oficinas	75	153	204%
	Nº Palestras	6	7	116,7%
	Nº de Participantes em Palestras	120	123	102,5%

**Tabela 41 - Atendimento do Projeto Estruturação do Polo Turístico de Taquaruçu**

Dados retirados do SME em 19/02/2018.

### Nome do Projeto: Turismo e Produção Associada Serras Gerais do Tocantins

Gestor: Eduardo Meirelles

**Objetivo:** Promover o desenvolvimento de Pequenos Negócios da Região das Serras Gerais, através da melhoria na gestão e de ações do turismo inteligente.

O projeto Turismo e Produção Associada Serra Gerais, iniciou-se no mês de julho, com a participação de 76 empresas, do macro segmento de turismo, e a parceria das Prefeituras dos municípios de Almas, Aurora do Tocantins, Arraias, Dianópolis, Jaú do Tocantins, Novo Jardim, Taguatinga e Paranã.

### **Principais Ações:**

- Fortalecimento de ações de segurança nas Agências de Turismo locais que estão operando nos municípios de Almas, Natividade, Dianópolis e Rio da Conceição;
- Formatação de parcerias entre agências para operações no roteiro integrada;
- Turistas de outros estados e até do exterior visitando a região;
- Geração de emprego e renda para condutores locais;
- Melhoramento e ampliação do Mapa turístico da região;
- Pontapé inicial para criação de legislação estadual para exploração de turismo em cavernas;
- Estruturação de Turismo de Vivências
- Realização de *Benchmarking* em outros estados, com o turismo já estruturado;
- Realização do II Seminário Sudeste Mostra Sua Cara na cidade de Dianópolis/TO;
- Desenvolvimento da Marca do Projeto de Turismo; e
- Participação em feiras de eventos ABV, ADVENTURE FAIR,

### **Resultados Alcançados:**

#### Produtos turísticos

- Rio da Conceição/TO – dos 13 ambientes que receberam consultoria, 9 são atrativos em atividade;
- Dianópolis/TO – dos 11 ambientes que receberam consultoria, 4 são atrativos em atividade;
- Natividade/TO – dos 15 ambientes que receberam consultoria, 7 são atrativos em atividade;
- Almas/TO – dos 12 ambientes que receberam consultoria, 8 são atrativos em atividade.

#### Novas empresas

- 3 novas agências receptivas;
- 1 pousada rural (em finalização);
- 2 campings;
- 1 hostel; e
- 2 restaurantes.

Condutores trabalhando: 21 condutores capacitados estão atuando.

### **Caso de sucesso**

No município de Rio da Conceição/TO, distante a 35km de Dianópolis/TO, uma empresária chamada Eliene proprietária do Restaurante QUINTAL DE CASA, ampliou e modernizou seu estabelecimento, contando hoje com 2 acomodações (cama e café) e com estrutura para

para servir 40 refeições, gerando 3 postos de serviços terceirizados e distribuindo a renda em média a 15 comerciantes locais, de onde se abastece para servir suas refeições.



Figura 32 - Capacitação Boia Cross Rio da Conceição (guias de Turismo)



Figura 33 - Reunião do Comitê Gestor de Almas – Serra Negra



Figura 34 - Participação Serras Gerais – ABAV 2017 – Acesso a Mercado

## Receitas

Projeto / Atividade	Valores em R\$		
	Previsto anual	Realizado	% Realizado
Turismo e Produção Associada Serras Gerais do Tocantins	CSN	415.160,00	414.045,00
	CONV	9.650,00	8.400,00
	EB	71.490,00	64.943,00

Tabela 42 - Receitas do Projeto Turismo e Produção Associada Serras Gerais do Tocantins

## Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Turismo e Produção Associada Serras Gerais do Tocantins	496.300,00	487.387,00	98,2%

**Tabela 43 - Orçamento do Projeto Turismo e Produção Associada Serras Gerais do Tocantins**

Dados retirados do SME em 19/02/2018.

### Instrumentos de Atendimento

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Turismo e Produção Associada Serras Gerais do Tocantins	Nº de Consultorias	80	389	486,2%
	Nº Horas Consultoria	1030	1.277	124,0%
	Nº de Clínicas	5	5	100,0%
	Nº de Participantes em Clínicas	30	62	206,7%
	Nº Cursos	10	13	130,0%
	Nº de Participantes em Cursos	150	150	100,0%
	Nº de Feiras do Sebrae	1	2	200,0%
	Nº de Pequenos Negócios Expositores em Feiras do Sebrae	29	29	100,0%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	2	2	100,0%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos Sebrae	20	73	365,0%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	35	37	105,7%
	Nº Oficinas	6	9	150,0%
	Nº de Participantes em Oficinas	90	120	133,3%
	Nº Seminários	1	1	100,0%
	Nº de Participantes em Seminários	50	200	400,0%

**Tabela 44 - Atendimentos do Proj. Turismo e Produção Associada Serras Gerais do Tocantins**

### Nome do Projeto: Turismo e Produção Associada - Região Sul

Gestor: Carlúcia Saraiva de Brito

**Objetivo:** Incentivar e fomentar a produção associada ao turismo e ao desenvolvimento de novos negócios, proporcionando o crescimento das oportunidades de emprego e a geração de renda, a partir de processos produtivos que sejam compatíveis com a vocação de cada município.

### Principais Ações:

- Seminário de Desenvolvimento de Turismo Equilibrado com a participação de Pere Muñoz Perugorria, Diretor Geral da Agência de Turismo das Ilhas Baleares/Espanha e Richard Alves, Secretário de Cultura e Turismo de Porto Seguro/BA;
- Consultorias, palestras e orientações para os empreendimentos da cidade de Peixe/TO, preparando-os para melhor atender os turistas que visitam o local em busca das praias de areias claras e águas transparentes do Rio Tocantins.

### Resultados Alcançados:

- Curso de Atendimento ao Cliente;
- 2 Cursos de Transmissão Automática;
- Curso Estratégia de Vendas;
- Curso Gestão Financeira;
- Oficina Tratamento de Resíduos Contamináveis;
- Curso Tributação para MPE;
- Missão Técnica p/ Autonor;
- Seminário Gestão de Oficinas Mecânicas e Sistema Airbag com Professor Scopino;
- Consultorias Financeiras em todas empresas;
- Consultorias de Layout em 11 empresas;
- Consultoria para Adequação Ambiental em 07 empresas; e
- Semana de Integração - Concessionárias e Oficinas Mecânicas.

O término do Projeto estava previsto para dezembro de 2016, porém, como teve saldo de recurso foi realizada uma única ação de grande divulgação: o Seminário de Turismo Sustentável de Peixe. A realização da T final em 2016 causou dificuldades na arregimentação e participação dos empresários nas novas ações para 2017, fato este que impossibilita a realização de uma mensuração para medir resultados concretos das ações realizadas neste período.

### **Receitas**

<b>Projeto / Atividade</b>		<b>Valores em R\$</b>		
		Previsto anual	Realizado	% Realizado
Turismo e Produção Associada - Região Sul	CSN	77.816,00	77.730	99,9%
	OUTRAS/CSO			
	EB			

**Tabela 45 - Receitas do Projeto Turismo e Produção Associada - Região**

Dados retirados do SME em 24/02/2018.

### **Orçamento**

<b>Projeto</b>	<b>Valores em R\$</b>		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Turismo e Produção Associada - Região Sul	77.816	77.730	99,9%

**Tabela 46 - Orçamentos do Projeto Turismo e Produção Associada - Região Sul**

### **Instrumentos de Atendimento**

<b>Projeto</b>	<b>Metas de Atendimento</b>	<b>Previsto Ajustado</b>	<b>Realizado</b>	<b>% Variação</b>
Turismo e Produção Associada - Região Sul	Nº de Consultorias	50	0	0,0%
	Nº Horas Consultoria	700	0	0,0%
	Nº Cursos	4	0	0,0%
	Nº de Participantes em Cursos	60	0	0,0%
	Nº de Pequenos Negócios Participantes em Feiras	10	0	0,0%
	Nº de Realizações de Missões e Caravanas	2	0	0,0%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas	40	0	0,0%
	Nº Oficinas	2	0	0,0%
	Nº de Participantes em Oficinas	30	0	0,0%

	Nº Seminários	1	0	0,0%
	Nº de Participantes em Seminários	50	0	0,0%

Tabela 47 – Atendimentos do Projeto Turismo e Produção Associada

### Nome do Projeto: Contadores de Gurupi e Região

Gestor: Paula Coelho Alencar/Djales Santos de Oliveira

**Objetivo:** Promover melhoria na gestão das empresas atendidas, agregando valor ao atendimento de seus clientes, através da implantação de processos inovadores.

#### Principais Ações:

- Reuniões mensais com o objetivo de levantar problemas e propor soluções;
- Capacitações Técnicas do segmento, objetivando atualizar as empresas participantes do projeto, vez que no segmento, as atualizações são dinâmicas: Cursos IRPF/Carnê-Leão regras 2017, ITG1000 Contabilidade para PMEs, Palestra “A Reforma Trabalhista”, Curso EFD Reinf e E-social e Oficina Simples Nacional Regra 2018; e
- Acompanhamento no Programa Seja Melhor - tem como objetivo aumentar o grau de materialidade de gestão das empresas, pois um dos resultados do projeto é aumentar o desempenho das empresas no diagnóstico do MEG em 40% até o final de 2018.



Figura 35 - Reunião Mensal



Figura 36 - Capacitações Técnicas



Figura 37 - Acompanhamento Seja Melhor

**Resultados Alcançados:** Integração do grupo e conscientização por parte dos empresários da importância do amadurecimento e melhoria da gestão do seu negócio. Principalmente após a ação do Programa Seja Melhor, os mesmos entenderam que é necessário atuar fortemente no desenvolvimento do planejamento estratégico das empresas.

### Receitas

Projeto / Atividade		Valores em R\$		
		Previsto anual	Realizado	% Realizado
Contadores de Gurupi e Região	CSO	60.160	60.344	100,3%
	EB	41.540	40.260	96,9%

Tabela 48 - Receitas do Projeto Contadores de Gurupi e Região

### Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Contadores de Gurupi e Região	101.700	100.604	98,9%

Tabela 49 - Orçamento do Projeto Contadores de Gurupi e Região

### Instrumentos de Atendimento

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto ajustado	Realizado	% Variação
Contadores de Gurupi e Região	Missão/Caravana	1	1	100%
	Informação	110	17	15,4%
	Orientação	150	39	26%
	Nº de Oficina	9	2	22,2%
	Nº de Participantes em Oficina	150	39	26%
	Nº Cursos	2	3	150%
	Nº de Participantes em Cursos	30	112	373%

Tabela 50 - Atendimentos do Projeto Contadores de Gurupi e Região

Dados retirados do SME em 24/02/2018.

### Carteira de Comércio

Dados Gerais	Descrição
Tipo	Atendimento
Objetivo Estratégico	Ter excelência no atendimento, com foco nos resultados dos clientes
Prioridade Local	- Promover o desenvolvimento dos pequenos negócios da cadeia produtiva do TURISMO agregada com a do ARTESANATO, principalmente nas regiões sul e sudeste do Tocantins.

	- Aumentar a competitividade empresarial dos pequenos negócios da cadeia produtiva de CASA E CONSTRUÇÃO, principalmente serralherias, materiais de construção e mobiliário.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Unidade de Atendimento e Soluções
Unidades Executoras	- Regional Norte - Atendimento e Soluções
Coordenador do Setor	Edglei Dias Rodrigues
Responsáveis pela Execução do Setor	- Regional Norte – Ilma Lopes da Silva Brito - Atendimento e Soluções – Eva Ludimila Matos

Quadro 9- Carteira de Comércio

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

Carteira de Comércio				
Projetos	Previsto	Realizado	Saldo	% Realizado
Materiais de Construção de Araguaína	214.084	149.904	64.180	70,0%
Mulheres Produtivas e Empreendedoras do Tocantins	397.125	323.290	73.835	81,0%
Brasil Original	270.300	0,0	270.300	0,0%
<b>Total</b>	<b>881.509</b>	<b>473.194</b>	<b>408.315</b>	<b>54,0%</b>

Tabela 51 - Orçamento Previsto X Realizado e Variação: Carteira do Comércio

### Instrumentos de Atendimento – Consolidado

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Carteira de Projetos da Carteira de Comércio	Nº Consultorias	65	108	166,2%
	Nº Horas Consultoria	1.76	754	45,0%
	Nº Clínicas	2	2	100,0%
	Nº Participante em Clínicas	32	29	90,6%
	Nº Palestras	8	4	50,0%
	Nº Participante em Palestras	160	180	112,5%
	Nº Cursos	8	5	65,5%
	Nº Participante em Cursos	128	101	78,9%
	Nº Oficinas	8	2	25,0%
	Nº Participante em Oficinas	122	31	25,4%
	Nº Seminários	2	2	100,0%
	Nº Participante em Seminários	60	40	66,7%
	Nº Missões e Caravanas de Terceiros	1	1	100,0%
	Nº de Participante em Missões e Caravanas de Terceiros	12	11	91,7%
	Nº Feiras Sebrae	1	0	0,0%
	Nº Pequenos Negócios Expositores Sebrae	8	0	0,0%
	Nº Feiras de Terceiros	0	4	166,7%
	Nº Pequenos Negócios Expositores em Feiras de Terceiros	3	5	0,0%

Tabela 52 - Instrumentos de Atendimento - Carteira de Comércio

Dados retirados do SME em 24/02/2018.

## **MACROSSEGMENTO CASA E CONSTRUÇÃO**

**Nome do Projeto:** Materiais de Construção de Araguaína

**Gestor:** Ilma Lopes da Silva

**Objetivo:** Promover a melhoria na gestão dos pequenos negócios do segmento de Materiais de Construções de Araguaína, por meio das ações de desenvolvimento profissional dos empreendedores e do melhoramento nos processos gerenciais, adequando as empresas às exigências de um mercado competitivo, moderno e inovador.

### **Principais Ações:**

- Cursos: Atendimento ao Cliente, Gestão Financeira, Gestão de Estoque, Lider Coach – Todos com consultorias atreladas, isto é, fez-se o treinamento à noite e as consultorias relativas ao tema durante o dia, em todas as empresas que estavam participando do treinamento;
- Consultorias de Gestão e SEBRAETEC: Finanças, Design, PPRA e PCMSO;
- Missão Empresarial: Feicon;
- Clínica Tecnológica: Eficiência Energética; e
- Palestras: vários temas.

**Resultados Alcançados:** mudanças de comportamentos quanto à liderança; organização financeira e estoque das empresas, melhoria no atendimento, visão detalhada e crítica de sua empresa e união do grupo.



Figura 38 - Curso: Gestão Financeira



Figura 39 - Feicon



**Figura 40 - Discussão sobre o mundo da construção com Claudio Forner**

### Receitas

Projeto / Atividade	Valores em R\$		
	Previsto anual	Realizado	% Realizado
Materiais de Construção de Araguaína	CSN	116.084	81.122
	CONV	-	-
	OUTRAS	-	-
	EB	55.632	53.399

**Tabela 53 - Receitas do Projeto Materiais de Construção de Araguaína**

### Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado		Previsto Ajustado
Materiais de Construção de Araguaína	214.084	Materiais de Construção de Araguaína	214.084

**Tabela 54 - Orçamento do Projeto Materiais de Construção de Araguaína**

### Instrumentos de Atendimento

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Materiais de Construção de Araguaína	Nº de Consultorias	45	108	140%
	Nº Horas Consultoria	776	754	7,16%
	Nº de Clínicas	02	02	100%
	Nº de Participantes em Clínicas	32	29	90,63%
	Nº Cursos	04	05	,125%
	Nº de Participantes em Cursos	68	101	148,5%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	01	01	100%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	12	11	91,7%
	Nº Oficinas	02	02	100%
	Nº de Participantes em Oficinas	32	31	96,9%
	Nº Palestras	04	04	100%
	Nº de Participantes em Palestras	80	180	125%
	Nº Seminários	02	02	100%
	Nº de Participantes em Seminários	60	40	66,7%

**Tabela 55 - Atendimento do Projeto Materiais de Construção de Araguaína**

Dados retirados do SME em 24/02/2018.

### **Considerações:**

- O projeto teve início somente no mês de junho (depois de aprovado pelo Nacional e validado no SGE);
- No decorrer do ano, tivemos alguns percalços com a ação SEBRAETEC - DESIGN:
  - - 1º rodizio – empresa de Florianópolis, processo docflow 7237. Não atentou para as regras do edital e estava terceirizando o serviço;
  - - Perdeu todos os prazos – foi feito o distrato;
  - -2º rodízio – empresa de Palmas, processo docflow 9160 – sem muito conhecimento da área (serviço de design de interiores, layout, etc). Tendencial para trabalhar plano de Marketing, 3 meses de serviço para atender 13 empresas e ainda teve dificuldade de entregar o serviço proposto no contrato.
- Contratação de CONSULTORIAS NA ÁREA FINANCEIRA – contrato firmado para atender 15 empresas, durante 4 meses.
  - A contratada teve dificuldade em entregar o serviço contratado, dando muito trabalho à gestora com os prazos de entrega (relatórios, evidências e nota fiscal), bem como, o serviço realizado mês a mês, nas empresas, conforme contrato.
- As dificuldades, acima citadas, impactaram negativamente na execução física e financeira em 71% e 25%, respectivamente, como também insatisfação de alguns empresários quanto a entrega das 2 ações por parte dos consultores.

## **MACROSEGMENTO ARTESANATO**

**Nome do Projeto: Mulheres Produtivas e Empreendedoras do Tocantins**

**Gestor:** Eva Ludimilla Matos

**Objetivo:** Impulsionar o empreendedorismo das mulheres tocantinenses, por meio da produção artesanal e agroindustrial dentro do conceito de sustentabilidade e da valorização das culturas locais

### **Principais Ações:**

- Consultoria em Gestão da Produção com foco na adequação dos produtos criados a partir das intervenções de design realizadas para criação de novos produtos;
- Capacitações/Oficinas de gestão;
- Marketing Desenvolvimento de catálogo das coleções, identidade visual dos grupos;
- Missões tecnológicas para busca de novas tecnologias para o desenvolvimento do artesanato tocantinense; e
- Apoio a eventos que promovam o artesanato tocantinense.

### **Resultados Alcançados:**

- Aumento da carteira de clientes;
- Aumento na renda familiar;
- Profissionalismo na produção e vendas dos produtos;
- Exportação de produtos;

- Participação em feiras de negócios;
- Participação em rodada de negócios;
- Desenvolvimento de coleção de novos produtos;
- Treinamento em técnicas produtivas;
- Capacitação em formação do preço de vendas (atacado e varejo);
- Desenvolvimento de Controles comerciais;
- Implantação do código de barras;
- Ambientação e vitrinismo dos espaços de comercialização de artesanato;
- Criação de catálogo da coleção;
- Criação de fanpages para divulgação e comercialização de produtos;
- Desenvolvimento da identidade visual dos grupos atendidos como: modelos de camisetas, embalagens, materiais de papelarias, cartão de visita, faixa da loja e banner;
- Participação em eventos de acesso a mercado como feiras e exposições;
- Participação em rodadas de negócios com lojistas de outros estados;
- Aumento da carteira de clientes; e
- Aumento nas vendas.

### Caso de sucesso

Ação empreendedora após a implantação do Projeto Mulheres do Tocantins – Festival Gastronômico realizado pela Associação dos Artesãos de Ananás.

### Receitas

Projeto / Atividade		Valores em R\$		
		Previsto anual	Realizado	% Realizado
Mulheres Produtivas e Empreendedorismo do Tocantins	CSN	197.125	195.521	99,2%
	CONV	200.000	176.323	88,2%

Tabela 56 - Receitas do Projeto Mulheres Produtivas e Empreendedoras do Tocantins

### Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Mulheres Produtivas e Empreendedorismo do Tocantins	397.125	323.290	81,4%

Tabela 57 - Orçamento do Projeto Mulheres Produtivas e Empreendedoras do Tocantins

### Instrumentos de Atendimento

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Mulheres Produtivas e Empreendedorismo do Tocantins	Nº de Pequenos Negócios Expositores em Feiras de Terceiros	3	5	166,7%
	Nº de Realizações	0	4	0,0%

Tabela 58 - Atendimento do Projeto Mulheres Produtivas e Empreendedoras do Tocantins

Dados retirados do SME em 22/02/2018.

### Nome do Projeto: Brasil Original

Gestor: Eva Ludimilla Rodrigues Matos

**Objetivo:** Promover o desenvolvimento sustentável e ampliar a competitividade da cadeia produtiva do artesanato do Tocantins através do desenvolvimento de novos produtos com foco na qualidade e acesso a novos mercados buscando o aumento da renda dos atendidos.

**Justificativa:** O projeto não teve execução em 2017, por não ter sido efetivada a parceria prevista na construção, diante disto, todas as ações previstas deverão ser executadas no ano de 2018.

## Receitas

Projeto / Atividade		Valores em R\$		
		Previsto anual	Realizado	% Realizado
	CSN	143.000	0,0	0,0%
	CONV	127.300	0,0	0,0%
	EB			

Tabela 59 - Receitas do Projeto Brasil Original

Dados retirados do SME em 22/02/2018.

## Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
	270.300	0,0	0,0%

Tabela 60 - Orçamento do Projeto Brasil Original

## Instrumentos de Atendimento

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
	Nº de Consultorias	20	0	0,0%
	Nº Horas Consultoria	900	0	0,0%
	Nº Cursos	4	0	0,0%
	Nº de Participantes em Cursos	60	0	0,0%
	Nº de Pequenos Negócios Participantes em Feiras	8	0	0,0%
	Nº Oficinas	6	0	0,0%
	Nº de Participantes em Oficinas	90	0	0,0%
	Nº de Realizações de Palestra	4	0	0,0%
	Nº de Participantes em Palestra	80	0	0,0%

Tabela 61 - Atendimentos do Projeto Brasil Original

## Carteira da Indústria

Dados Gerais	Descrição
Tipo	Atendimento
Objetivo Estratégico	Ter excelência no atendimento, com foco nos resultados dos clientes
Prioridade Local	- Aumentar a competitividade empresarial dos pequenos negócios da cadeia produtiva de CASA E CONSTRUÇÃO, principalmente serralherias, materiais de construção e mobiliário.
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Unidade de Atendimento e Soluções
Unidades Executoras	- Regional Palmas - Regional Gurupi - Regional Araguatins
Coordenador do Setor	Edglei Dias Rodrigues

Responsáveis pela Execução do Setor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regional Palmas – Odeane Milhomem de Aquino</li> <li>- Regional Gurupi – Carlúcia Saraiva de Brito Liliane Pagliriani</li> <li>- Regional Araguatins – Edvaldo Pereira Lima Júnior</li> </ul>
-------------------------------------	--

**Quadro 10 - Dados da Carteira da Indústria**

<b>Carteira de Indústria</b>				
<b>Projeto</b>	<b>Previsto</b>	<b>Realizado</b>	<b>Saldo</b>	<b>% Realizado</b>
Confecção de Gurupi e Região	157.986	157.201	785	99,5%
Confecção de Augustinópolis e Região	106.000	1.668	104.332	1,6%
Indústria Moveleira De Gurupi e Região	193.500	181.650	11.850	94,0%
Madeira e Móveis – Centro	109.681	107.282	2.399	98,0%
Estruturante de Cosméticos de Base Florestal da Amazônia	83.349	64.828	18.521	77,8%
<b>Total</b>	<b>650.516</b>	<b>512.629</b>	<b>137.887</b>	<b>78,8%</b>

**Tabela 62 - Execução orçamentária - Carteira da Indústria**

#### **Instrumentos de Atendimento - Consolidado**

<b>Projeto</b>	<b>Metas de Atendimento</b>	<b>Previsto Ajustado</b>	<b>Realizado</b>	<b>% Variação</b>
Carteira de Projetos da Carteira de Indústria	Nº Consultorias	111	160	144,1%
	Nº Horas Consultoria	1.786	2.499	139,9%
	Nº Clínicas	4	4	100,0%
	Nº Participante em Clínicas	50	55	110,0%

Carteira de Projetos da Carteira de Indústria	Nº Palestras	12	7	58,3%
	Nº Participante em Palestras	235	221	94,0%
	Nº Cursos	9	5	55,6%
	Nº Participante em Cursos	150	99	66,00%
	Nº Oficinas	6	4	66,7%
	Nº Participante em Oficinas	90	60	66,7%
	Nº Missões e Caravanas de Terceiros	17	2	11,8%
	Nº de Participante em Missões e Caravanas de Terceiros	29	42	144,8%
	Nº Missões e Caravanas Sebrae	1	1	100,0%
	Nº de Participante em Missões e Caravanas Sebrae	15	25	166,7%
	Nº Orientação	110	111	100,9%

**Tabela 63 - Atendimentos Consolidado – Carteira da Indústria**

#### **MACROSEGMENTO CASA E CONSTRUÇÃO**

**Nome do Projeto:** Confecção de Gurupi e Região

**Gestor:** Liliane Pagliriani

**Objetivo:** Desenvolver de forma sustentável as indústrias de confecção de Gurupi e região tornando-as mais competitivas por meio da adoção de novas tecnologias, ações de gestão e melhoria da produtividade.

**Principais Ações:**

- Missão Técnica – Visita no polo de confecção na cidade de Taquaral de Goiás/GO e na cidade Goiânia/GO na Fábrica da Sallo;
- Diagnóstico nas empresas de confecção;
- Oficinas Inova Moda; e
- Consultorias SEBRAETEC.

### **Resultados Alcançados:**

- Fortalecimento do Associativismo – Formação da Associação das Confecções de Gurupi – ACG;
- União dos esforços do poder público municipal com Sebrae e SENAI para fortalecimento da Indústria da Confecção e criação do Polo Confeccionista do Estado do Tocantins;
- A potencialidade é real, haja vista os fatores benéficos elencados neste relatório como seu posicionamento geográfico, sua malha rodoviária, sua estrutura hoteleira, seu potencial para o turismo de negócios e de lazer, além dos esforços apresentados pelo poder público municipal que se somam às entidades de gestão e empreendedorismo como Sebrae/TO e SENAI/TO, entre outros.

**Caso de sucesso:** no Projeto de Confecção de Gurupi pode-se destacar como caso de sucesso a empresária Liduína Augusta Rodrigues da empresa Liduína Moda Feminina. A empresária recebeu durante o ano de 2017 as consultorias de Produtividade e de Layout. A mesma conseguiu através das consultorias o aumento na produtividade com otimização dos recursos disponíveis, ganhos na qualidade e nos processos e produtos, redução de custo de produção, realizou a mudança de endereço, onde foi feita a consultoria de Layout, melhorando assim a exposição dos produtos. Consequentemente com as intervenções realizadas, a empresa aumentou as vendas tornando-se mais competitiva no setor produtivo no qual está inserida.



Figura 41 - Visita da Coordenadora da Carteira de Moda do Sebrae/NA



Figura 42 - Visita Técnica a Sallo



**Figura 43 - Oficina Inova Moda**

## Receitas

Projeto / Atividade		Valores em R\$		
		Previsto anual	Realizado	% Realizado
Confecção de Gurupi e Região	CSN	104.340,00	103.799	99,5%
	OUTRAS	11.500,00	11.555,58	100,0%
	EB	42.146,00	41.846	99,3%

**Tabela 64 - Receitas do Projeto Confecção de Gurupi e Região**

Dados retirados do SME em 22/02/2018.

## Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Confecção de Gurupi e Região	157.986	157.201	99,5%

**Tabela 65 - Orçamento do Projeto Confecção de Gurupi e Região**

## Instrumentos de Atendimento

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Confecção de Gurupi e Região	Nº de Consultorias	32	25	78,1%
	Nº Horas Consultoria	290	354	122,1%
	Nº de Clínicas	2	2	100,0%
	Nº de Participantes em Clínicas	30	22	73,3%
	Nº Cursos	2	1	50,0%
	Nº de Participantes em Cursos	30	25	83,3%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	1	1	100,0%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	15	25	166,7%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos do Sebrae	1	1	100,0%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos do Sebrae	15	25	166,7%
	Nº Oficinas	4	4	100,0%
	Nº de Participantes em Oficinas	60	60	100,0%
	Nº Palestras	5	5	100,0%
	Nº de Participantes em Palestras	100	172	17,02%
	Nº de Orientações	110	111	100,9%

**Tabela 66 - Atendimentos do Projeto Confecção de Gurupi e Região.**

**Nome do Projeto:** Confecção de Augustinópolis e Região

**Gestor:** Edvaldo Pereira Lima Júnior

**Objetivo:** desenvolver de forma sustentável as indústrias de confecção de Augustinópolis e região tornando-as mais competitivas por meio da adoção de novas tecnologias, ações de gestão e melhoria da produtividade.

**Principais Ações:** o projeto Confecção de Augustinópolis e Região, iniciou-se no mês de agosto de 2017, com a arregimentação do público alvo de 9 empresas e 10 PEs do segmento de confecção em parceria com a Prefeitura Municipal de Augustinópolis, cuja finalidade é implantar políticas públicas que possam contribuir com o desenvolvimento do segmento e das empresas que serão beneficiadas pelo projeto, juntamente com as ações de capacitação empresarial do mesmo.

O Consultor Cláudio Forner realizou visita para levantar informações visando estruturar um Diagnóstico Tecnológico para nortear as ações do projeto com o público alvo.

Após o diagnóstico, as metas e ações deste projeto serão executadas em 2018, inclusive a pesquisa T0, que no ano de 2017 não houve execução das ações previstas, devido à ausência do diagnóstico, somada à aprovação recente do projeto.

Como forma de sensibilizar os empresários para participar do projeto, houve a mobilização dos mesmos para participação na Feira do Empreendedor/Fenepalmas 2017.

**Resultados Alcançados:** O projeto está em fase de estruturação, sendo que foram realizadas ações de articulação de parceiros e mobilização do público alvo.



Figura 44 - Empresários - Feira do empreendedor



Figura 45 - Inauguração CVT



Figura 46 - Visita do consultor Cláudio Forner, aos empresários do ramo de Confecção de Augustinópolis e CVT.

## Receitas

Projeto / Atividade		Valores em R\$		
		Previsto anual	Realizado	% Realizado
Confecção de Augustinópolis e região	CSN	74.000	0,0%	0,0%
	CONV			
	OUTRAS			
	EB	22.000	0,0%	0,0%

Tabela 67 - Receitas do Projeto Confecção de Augustinópolis e Região.

## Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Confecção de Augustinópolis e região	106.000	1.668	1,6%

Tabela 68 - Orçamento do Projeto Confecção de Augustinópolis e Região.

## Instrumentos de Atendimento

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Confecção de Augustinópolis e região	Nº de Consultorias	6	1	16,7%
	Nº Horas Consultoria	120	20	16,7%
	Nº Cursos	3	0	0%
	Nº de Participantes em Cursos	45	0	0%
	Nº de Missão e Caravana em Evento de Terceiros	15	0	0%
	Nº de Participantes em eventos de Terceiros	1	0	0%
	Nº Palestras	5	0	0
	Nº de Participantes em Palestras	75	0	0
	Nº Oficinas	2	0	0
	Nº de Participantes em Oficinas	30	0	0

Tabela 69 - Atendimentos do Projeto Confecção de Augustinópolis e Região

Dados retirados do SME em 19/01/2018.

## Nome do Projeto: Indústria Moveleira de Gurupi e Região

Gestor: Carlúcia Saraiva de Brito

**Objetivo:** Aumentar a competitividade e sustentabilidade dos pequenos negócios da indústria moveleira, através do aprimoramento de processo produtivo, do incentivo à inovação, à incorporação de práticas de sustentabilidade, a partir de um olhar integrado da cadeia produtiva.

### Principais Ações:

- Reuniões: a primeira reunião foi realizada no mês de abril/2017, com a presença de representantes da Prefeitura e SIMAM. Neste primeiro momento foi apresentado o projeto por escrito aos empresários líderes do grupo e marcada outra reunião para apresentação aos demais empresários e em seguida a assinatura do termo de adesão. Após a apresentação do projeto, foram realizadas reuniões de levantamento de expectativas, monitoramento e avaliação das ações realizadas durante o ano;
- Diagnóstico Estratégico do Setor Moveleiro - 07 a 14/06/2017: foi realizado diagnóstico estratégico do setor, onde levantou-se as expectativas, os modelos de negócios existentes, visão de negócio e descreveu-se qual seria o eixo de trabalho ao qual o Sebrae deveria

realizar, voltado à mobilização, sensibilização e qualificação, de modo a despertar o repositionamento daqueles que já trabalham com a moveleira e podem incrementar o valor agregado de sua produção para que os resultados do projeto do Sebrae/TO possam ser alcançados no período previsto;

- Consultoria Construção de Plano de Ação Tecnológico - 04 a 18/08/2017: relatório contendo situação atual das indústrias moveleiras participantes do projeto com objetivo de conhecer, avaliar e fazer sugestões de intervenção dentro de alguns indicadores estratégicos divididos em áreas como: estrutura física, processo, produto, pessoas e negócio. Após a consultoria tanto o grupo quanto cada empresa individual terá um plano de ação para realizar atividades que os levem aos resultados almejados e definidos no projeto;
- Clínica Tecnológica Redução de Desperdício no Processo Produtivo – 17/08/17: objetivou discutir os assuntos de eficiência do processo produtivo como diferencial competitivo para as marcenarias, onde os participantes puderam conhecer, identificar e criar métodos para reduzir os desperdícios no processo produtivo de suas indústrias e marcenarias. Na ocasião os participantes tiraram dúvidas e trouxeram para discussão atitudes percebidas e vivenciadas em seu dia a dia, tais como perda de tempo e movimentos desnecessários devido a desorganização e falta de higiene no local de produção.
- Palestra Gestão Financeira e Acesso ao Crédito – 04/08/17: com a participação dos representantes do Banco do Brasil, Caixa Econômica, Banco da Amazônia e Agência de Fomento do Tocantins, foi realizada palestra sobre a importância de organizar toda a gestão financeira de uma empresa focando naquilo que realmente importa: Fluxo de caixa, controle de contas a pagar e a receber (inadimplência), demonstrativo de resultados (DRE), reduzir custos, especificar corretamente os produtos, fechar bem o caixa, analisar o retorno sobre os investimentos realizados em marketing, definir um pró-labore justo para os sócios e as ferramentas disponibilizadas pelo Sebrae para implantação destes controles financeiros. Em seguida foi dada a oportunidade para os bancos apresentarem suas linhas de crédito e financiamento.
- Consultoria Gestão Financeira – 20/07 até 30/11/17: consultoria para as empresas participantes do projeto fazerem a implantação dos controles financeiros, adquirirem a competência para analisarem os dados e utilizarem as informações para a tomada de decisão. Tem o objetivo de disponibilizar ferramentas financeiras para que a empresa organize seu financeiro e tenham dados e relatórios que permitam que os gestores tomem decisões com base em dados reais.
- Cursos – 28/10 a 07/11/17: Cursos Tecnológicos - Vendedor Projetista, Projetos de Móveis e Desenho de Ambientes usando software, tendências e tecnologias para a indústria moveleira.



Figura 47 - Diagnóstico Estratégico do Setor



Figura 48 - Clínica Tecnológica Redução de Desperdício



Figura 49 - Projetos de móveis e desenho de ambientes usando software ( PROMOB PLUS)

**Resultados Alcançados:** Integração do grupo e conscientização por parte dos empresários da importância do amadurecimento e melhoria da visão estratégica da gestão do seu negócio. Houve uma percepção de que precisam aprimorar a produção, reduzir o desperdício e ter como diferencial a inovação em seus processos, agregando valor a seus produtos. Alcançou-se também, a sensibilização no sentido de haver melhoria na visão profissional de toda a gestão do negócio, implantação de controles financeiros e gerenciais, metodologia de trabalho no atendimento ao cliente e criação de projetos.

### Receitas

Projeto / Atividade	Valores em R\$		
	Previsto anual	Realizado	% Realizado
Indústria Moveleira de Gurupi e Região	CSN	134.800	100%
	CONV		
	OUTRAS		
	EB	33.700,00	104%

Tabela 70 - Receitas do Projeto Indústria Moveleira de Gurupi e Região

## Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Indústria Moveleira de Gurupi e Região	193.500,00	181.650,00	94%

Tabela 71 - Orçamento do Projeto Indústria Moveleira de Gurupi e Região

## Instrumentos de Atendimento

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Indústria Moveleira de Gurupi e Região	Nº de Consultorias	40	101	252,5%
	Nº Horas Consultoria	620	1.877	302,7%
	Nº de Clínicas	2	2	100,0%
	Nº de Participantes em Clínicas	20	33	165,0%
	Nº Cursos	3	3	100,0%
	Nº de Participantes em Cursos	60	52	87,0%
	Nº Palestras	2	2	100,0%
	Nº de Participantes em Palestras	60	49	82,0%

Tabela 72 - Atendimentos do Projeto Indústria Moveleira de Gurupi e Região

Dados retirados do SME em 19/01/2018.

## Nome do Projeto: Madeira e Móveis – Centro

Gestor: Odeane Milhomem de Aquino

**Objetivo:** Promover o aumento da competitividade através da melhoria da gestão, inovação tecnológica no design das peças produzidas e aperfeiçoamento do processo produtivo dos pequenos negócios de móveis em Palmas/TO.

### Principais Ações:

- Missão Técnica – HSM;
- Diagnóstico nas empresas de madeira e móveis;
- Curso Gestão Financeira Na Medida; e
- Consultorias SEBRAETEC.

### Resultados alcançados:

- Modificações implementadas na empresa D'Angelus Móveis, após o curso Gestão Financeira: testemunho animador do proprietário: José Wilson - “Criação de Pró Labore para os sócios, a fim de separar as contas da empresa das contas pessoais; Controle mais assertivo do caixa; Controle mais assertivo do fluxo de caixa; a precificação passou a ser feita com o uso das planilhas de formação de preços. De um modo geral, a empresa passou a visualizar com clareza a sua vida financeira”.
- Realizada a 2ª edição da Expo Grandes Marcas: feira referência em todo o estado, voltada para o ramo marceneiro e arquitetos, mostrando ao público em geral as novidades do mercado e alavancando a economia do nosso estado, gerando empregos e aumentando a qualidade de vida da população, sendo o maior evento ocorrido no estado para o ramo de marcenaria, reunindo 400 visitantes.

## Receitas

Projeto		Valores em R\$		
		Previsto	Realizado	% Variação
Madeira e Móveis - Centro	CSN	70.536,00	55.477,00	78,65%
	EB	35.845,00	35.845,00	100,0%
	CSO	3.300,00	3.300,00	100,0%

Tabela 73 - Receitas do Projeto Madeira e Móveis - Centro

## Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto ajustado	Realizado	(%) executado
Madeira e Móveis - Centro	109.681,00	107.282,00	98%

Tabela 74 - Orçamento do Projeto Madeira e Móveis - Centro

## Instrumentos de Atendimento

Projeto	Metas Físicas	Previsto	Realizado	(%) Executado
Madeira e Móveis - Centro	Nº de Cursos	01	01	100,0%
	Nº de Inscritos	15	22	147,0%
	Nº de Realizações de Consultoria	33	33	100,0%
	Nº de horas de Consultoria	756	248	32,8%
	Nº de Missão e Caravana em Evento de Terceiros	01	01	100,0%
	Nº de Participantes em eventos de Terceiros	13	17	131,0%

Tabela 75 - Atendimentos do Projeto Madeira e Móveis - Centro

Dados retirados do SME em 19/01/2018.



Figura 51 - Evento Expo – Grandes Marcas



Figura 50 - Curso: Gestão Financeira NA Medida



Figura 52 - Missão HSM

## **Projetos no convênio Sebrae/CNI**

### **Projeto: CONV. 46/2014 FORTALECIMENTO DA INOVAÇÃO TO**

**Objetivo Geral:** Apoiar pelo menos 15 EPPs que receberam investimento externo, seja por meio de crowdfunding ou por subvenção econômica, a elevar em pelo menos 15% o grau de maturidade em gestão da inovação e empresarial, até fevereiro de 2018, visando contribuir para o fortalecimento dessas empresas e avançar na formação de ambientes propícios para inovação nos pequenos negócios tocantinenses.

**Status:** 19 empresas participantes. Algumas empresas com previsão de conclusão do projeto para fev/març/18. Já foram realizadas: 491h e 20” de consultorias em gestão da inovação.

**Principais problemas:** Devido à conjuntura econômica atual e agenda dos empresários, algumas empresas decidiram que não era o momento para continuar no projeto. Há sempre um esforço para sensibilizar mais empresas.

**Resultados:** Em virtude da participação no projeto de inovação, muitas empresas já possuem processos melhorados e algumas já criaram e lançaram novos produtos.

### **Projeto: PROCOMPI 2016 - MELHORIA DA PRODUTIVIDADE DO SETOR METAL MECÂNICO**

**Objetivo Geral:** Reduzir os impactos ambientais e de Saúde e Segurança no Trabalho nas MPIs do seguimento metal mecânico da região central do Tocantins, promovendo o aumento da competitividade e qualificação destas empresas.

**Status:** Projeto descontinuado.

### **Projeto: PROCOMPI 2016 - DESIGN PARA O SETOR MOVELEIRO DO TOCANTINS COMPETIR**

**Objetivo Geral:** Contribuir para a renovação da estratégia de competitividade por meio da utilização do design como diferencial competitivo do setor moveleiro da região central do estado, priorizando o desenvolvimento da qualidade dos produtos e da eficiência no processo de produção, por meio de uma boa estratégia de marketing.

**Status:** 22 empresas assinaram contrato. Devido à mudança de gestão do projeto, a articulação com as empresas e sindicato teve que ser retomada pela nova gerência, sendo definido junto ao grupo o plano de ação e terminada a primeira fase do projeto com a assinatura do acordo de resultados e contrato.

### **Projeto: PROCOMPI 2016 - FORTALECIMENTO DO SETOR DE MODA DO TOCANTINS**

**Objetivo Geral:** Aprimorar a gestão das indústrias do setor de confecção da região norte do Tocantins por meio de utilização de técnicas avançadas e inovadoras, especialmente nos processos de controle de produção, objetivando aumentar os níveis de produtividade e qualidade, contribuindo para o aumento da competitividade das indústrias.

**Status:** Como não foi alcançada a meta de fechar o grupo de 25 empresas, o recurso do projeto diminuiu para R\$ 100.000,00, acarretando na redução das ações do projeto. Firmou-se parceria com o SESI, para a execução do projeto de Gestão e Sustentabilidade visando aumentar os benefícios das empresas.

Atualmente, as empresas recebem consultorias de Gestão da Produção com consultores externos e algumas empresas já mostram melhoramento no seu processo produtivo, tanto no chão de fábrica como na gestão. As consultorias têm previsão de término em fev/març/18.

## Carteiras de Agronegócios

Dados Gerais	Descrição
Tipo	Atendimento
Objetivo Estratégico	Objetivo Estratégico ao qual os projetos são vinculados.
Prioridade Local	Prioridade Local do Setor – Segmento prioritário de Alimentos e Bebidas
Unidade responsável pelas decisões estratégicas	Unidade de Atendimento e Soluções
Unidades Executoras	Regional Bico, Regional Araguaína, Regional Colinas, Regional Palmas, Regional Palmas Sul, Regional Gurupi, Regional Sudeste e Unidade de Atendimento e Soluções
Coordenador do Setor	José Carlos Arruda de Bessa
Responsáveis pela Execução do Setor	André Rocha Naves, Francisco Alexandre Gomes, Dicilene, de Souza; José Daniel Tavares, Celina Soares, Stefane Cardoso Santana, Cesar Augusto de Sá Moreira e José Carlos A. de Bessa

Quadro 11 - Dados Gerais – Carteira de Agronegócios

### Desafios:

- Conseguir consolidar as informações das pesquisas (mensurações) em sistema para geração de conhecimento e tomada de decisões aos clientes, mas principalmente ao Sebrae para uma atuação mais personalizada e assertiva;
- Fazer com que todos os projetos tenham indicadores “técnicos e econômicos” padrão para cada atividade da cadeia, bem como para cada segmento, permitindo a elaboração de estratégias e sistemas de gestão no âmbito local, regional, estadual e até mesmo nacional.

### Tendências:

- Adoção cada vez maior de tecnologias para ampliar a competitividade em todos os elos da cadeia produtiva de todos os segmentos, mas com uma pegada de responsabilidade ambiental;
- Participação cada vez maior de clientes com nível de escolaridade de ensino superior, bem como, que adotam tecnologias que buscam alternativas de geração de eletricidade, de diminuição do desperdício de água, bem como de intensificação tecnológica em contraponto com a mão de obra braçal.

### Oportunidades:

- Possibilidade de utilizar as políticas públicas como o PAA - Programa de Aquisição de Alimentos do Governo Federal em adquirir de clientes direta e indiretamente – aumento de consumo;
- Produção de alimentos diferenciados e especializados nas diferentes cadeias produtivas, como cortes de peixes amazônicos; e
- Aumento de demanda por alimentos agroecológicos aliados à aquisição móbil, resultam em outra grande oportunidade para os projetos ligados à carteira de agronegócios.

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

Carteira de Agronegócio				
Projetos	Previsto	Realizado	Saldo	% Realizado
Projeto Crescer no Campo Pecuária Norte	449.598	424.219	25.379,00	94,40%
Projeto Crescer no Campo Pecuária Colinas	310.750	310.399	351,00	99,90%
Projeto Crescer no Campo Hortifrutí Porto Nacional	295.031	268.538	26.493,00	91,00%
Projeto Crescer no Campo Pecuária Sul	432.362,00	417.723,00	14.639,00	96,60%
Projeto Crescer no Campo Piscicultura Tocantins	530.000	115.775	414.225,00	21,80%
Projeto Crescer no Campo pecuária Sudeste	252.778	252.748	30,00	100,00%
Projeto Crescer no Campo Pecuária Bico	349.350	348.716	349.001,28	99,80%
Atendimento Agronegócios Tocantins	1.350.000,00	1.321.210,00	28.790,00	97,90%
Estruturação dos Polos de Produção de Seringueira	30.000,00	29.934,00	66,00	99,80%
Projeto Crescer no Campo pecuária de leite Centro	386.000,00	320.016,00	65.984,00	82,90%
<b>Total</b>	<b>4.385.869,00</b>	<b>3.460.910,72</b>	<b>924.958,28</b>	<b>78,9%</b>

Tabela 76 - Execução Orçamentária Carteiras de Agronegócios

### Instrumentos de Atendimento - Consolidado

Carteira	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
	Nº Cursos	108	108	100%
	Nº de Participantes em Cursos	1.320	1.740	132%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	08	09	113%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	70	188	269%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos do Sebrae	01	01	100%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos do Sebrae	20	19	95%
	Nº de Orientações	0	40	0%
	Nº de Consultorias	590	1.933	328%

Carteira Atendimento Individual	Nº Horas Consultoria	15.980	15.492	97%
	Nº de Clínicas	5	0	0%
	Nº de Participantes em Clínicas	50	0	0%
	Nº Palestras	33	47	142%
	Nº de Participantes em Palestras	700	1.436	205%
	Nº Oficinas	56	65	116%
	Nº de Participantes em Oficinas	775	1.183	153%
	Nº Informação	320	351	110%
	Nº de Pessoas Informadas	320	351	110%
	Nº Seminários	07	11	157%
	Nº de Participantes em Seminários	552	1.199	217%
	Nº de Rodadas de Negócios	01	01	100%
	Nº de Pequenos Negócios em Feiras de Terceiros	0	11	0%
<b>TOTAL</b>		20.916	24.185	116%

**Tabela 77 - Atendimentos da Carteiras de Agronegócios**

**Nome do Projeto / Atividade:** Projeto Crescer no Campo – Pecuária Norte

**Gestor:** Francisco Alexandre Gomes

**Objetivo:** promover o aumento da competitividade dos produtores de leite da região Norte do Tocantins com foco na gestão do negócio, inovação dos processos, serviços tecnológicos e oportunidades de negócio, visando aumentar a produtividade e a rentabilidade.

#### **Principais Ações:**

- Diagnóstico técnico e sócio econômico dos clientes: Foi realizado um diagnóstico técnico e sócio econômico, com detalhamento do perfil dos clientes Sebrae para melhor conhecimento do público atendido e determinação de estratégias de atuação no presente e no futuro. Com a realização do diagnóstico, foi possível definir e propor estratégia de inovação e atendimento ao público, gerando a possibilidade de novos produtos e serviços, e com isso promover alguns saltos de resultados com os clientes atendidos.
- Consultorias Tecnológicas: Manejo de pastagens, reprodução, solos, planejamento das intervenções nas propriedades, manejo da nutrição, manejo sanitário e outras;
- Oficinas Tecnológicas: Foram realizadas oficinas para orientar os produtores nas áreas de manejo e implantação de pastagens, ajuste de dieta por categoria animal e necessidade de suplementação nutricional; ajustar o manejo e os processos reprodutivos, nutricionais e sanitários, de forma a atingir os índices reprodutivos e zootécnicos esperados para a atividade desenvolvida na propriedade;

- Treinamento para técnicos: O trabalho promoveu uma grade de capacitações para profissionais e produtores de leite, visando atualização dos conceitos de produção intensiva e lucrativa de leite;
- Missão Técnica: Foi realizada uma Missão Técnica para o Interleite para os produtores e técnicos conecerem novas formas de produção e gestão de propriedades leiteiras;
- Encontro sobre Integração Lavoura-Pecuária: O evento foi realizado pelo Sebrae e Embrapa com objetivo de difundir essa tecnologia no meio rural, pois é a nova tendência de produção no campo;
- Seminário Amazônia Leite: O Sebrae e UFT organizaram esse evento com o objetivo de levar novos conhecimentos aos produtores e demais interessados na cadeia produtiva do leite;
- Seminário Intercorte 2017;
- Outras ações: Foram realizadas diversas palestras tanto na área técnica, gerencial e de recursos humanos; torneios leiteiros e outras.

**Resultados Alcançados:** Durante a execução do projeto percebeu-se que o projeto fez uma mudança silenciosa na atividade leiteira do grupo participante, em razão de que os princípios aplicados são bem embasados e o produtor só não terá os resultados em duas situações, pela falta de acompanhamento ou por não executar as recomendações técnicas. O projeto tem um cunho social forte porque visa a inserção do pequeno produtor a produzir leite de maneira correta respeitando as condições sociais dele. O Projeto atende mais de 50 produtores rurais que tem como atividade principal a bovinocultura de leite.

Muitas intervenções precisam ser trabalhadas a fim de proporcionar retornos financeiros, tanto para o produtor quanto para a atividade, mas o caminho está sendo “trilhado”. Vários fatores (sejam de controle interno ou não) interferem nos resultados e aqueles que puderem ser controlados pela relação projeto/produtor estão sendo orientados e os demais é possível com planejamento e prevenção.

Fica claro que um trabalho contínuo e de longo prazo pode e deve ser feito dentro e também fora da “porteira”. Dessa forma, o projeto procura focar nos índices de maior controle de dentro da porteira, mas também procurando atuar nos segmentos externos visando uma promoção de condições de desenvolvimento para o produtor e a cadeia do leite em geral.

O projeto trabalha a implantação de novas técnicas de gestão e tecnologias para a intensificação da produção para as propriedades, evitando assim, práticas de desmatamento para abertura de novas áreas de pastagens tornando a atividade sustentável, competitiva e rentável.

### Caso de sucesso

O Sítio Pé da Serra é uma pequena propriedade localizada no município de Araguaína-TO, no povoado Água Amarela a 6 km da sede do município. Desde 2010 o produtor Edis Gualberto desenvolve a produção de leite, atividade esta que gera uma renda para sobrevivência da família. No início da exploração, a produção era de 30 litros diários de um total de 6 vacas em lactação que gerava uma renda bruta mensal que não ultrapassava R\$ 800,00 e com muita dificuldade o produtor lutava para permanecer na atividade. Foi a partir do ano de 2016 que a

propriedade “tomou” novos rumos através da consultoria do Sebrae, com o planejamento e execução de um projeto para a fazenda, que aplicou conceitos de produção intensiva de leite e de gestão econômica/zootécnica.

Os resultados já podem ser observados na prática porque a partir da intervenção da equipe de consultores do Sebrae a propriedade passou a produzir 204 litros diários de 11 vacas com uma média de 18,5 litros/vaca/dia e a receita bruta mensal já ultrapassa R\$ 7.500,00,00/mês. Essa mudança trouxe esperança à família que passará a investir mais na atividade cuja meta é de produzir 350 litros de leite por dia. Com essas mudanças a família comprou um veículo, geladeira e outros itens domésticos e passou a ter uma maior qualidade de vida.



Figura 53 - Consultoria Tecnológica sobre nutrição



Figura 54 - Oficinas Tecnológicas – Uso da cana com ureia



Figura 55 - Seminário Amazônia Leite realizado em junho de 2017 em Araguaína

## Receitas

Projeto / Atividade		Valores em R\$		
		Previsto anual	Realizado	% Realizado
Projeto Crescer no Campo – Pecuária Norte	CSN	299.599	285.406	95,3%
	CONV	-	-	-
	CSO	49.999	36.612,91	73,2%
	EB	100.000	102.200	102,2%

Tabela 78 - Receitas do Projeto Crescer no Campo – Pecuária Norte

## Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Projeto Crescer no Campo – Pecuária Norte	449.598	424.219	94,4%

Tabela 79 - Orçamento do Projeto Crescer no Campo – Pecuária Norte

## Instrumentos de Atendimento

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Projeto Crescer no Campo – Pecuária Norte	Nº de Consultorias	140	448	320,0%
	Nº Horas Consultoria	1.880	1.906	101,4%
	Nº de Clínicas	5	0	0%
	Nº de Participantes em Clínicas	50	0	0%
	Nº Cursos	2	2	100,0%
	Nº de Participantes em Cursos	20	22	110,0%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos do Sebrae	1	1	100,0%
	Nº Oficinas	28	22	78,6%
	Nº de Participantes em Oficinas	290	324	111,7%
	Nº Palestras	4	4	100,0%
	Nº de Participantes em Palestras	130	365	280,8%
	Nº Seminários	3	3	100,0%
	Nº de Participantes em Seminários	280	532	190,0%

Tabela 80 - Atendimentos do Projeto Crescer no Campo – Pecuária Norte

Dados retirados do SME em 22/01/2018.

**Nome do Projeto:** Projeto Crescer no Campo – Pecuária Colinas e Região

**Gestor:** Diciline de Souza

**Objetivo:** Promover o aumento da competitividade de pequenos negócios rurais produtores de leite e das indústrias de laticínios da região médio norte do Tocantins com foco na gestão do negócio, inovação dos processos, serviços tecnológicos e oportunidades de negócio visando aumentar a produtividade e a rentabilidade e a implantação de controles gerenciais.

## Principais Ações:

- Diagnóstico técnico e socioeconômico dos clientes: foi realizado um diagnóstico técnico e socioeconômico, com detalhamento do perfil dos clientes Sebrae para melhor conhecimento do público atendido e determinação de estratégias de atuação no presente e no futuro. Com a realização do diagnóstico, foi possível definir e propor estratégia de inovação e atendimento ao público, gerando a possibilidade de novos produtos e serviços, e com isso promover alguns saltos de resultados com os clientes atendidos;
- Consultorias Tecnológicas: compreende um conjunto escalonado e articulado de técnicas de produção intensiva, tais como conservação do solo, recuperação da fertilidade do solo,

utilização de fertilizantes, manejo intensivo de pastagens, manejo rotacionado das pastagens, uso de técnicas para irrigação da pastagem, manejo reprodutivo do rebanho, a melhoria no padrão genético do rebanho, melhoria das instalações de ordenha, refrigeração do leite, segurança da água; manejo de ordenha e para os transportadores e empresas de laticínios higiene de utensílios, tanque de refrigeração, refrigeração e estocagem do leite, produção e armazenamento de alimentos e produtos;

- Dia de Campo: seu objetivo é disseminar novas tecnologias implementadas na unidade demonstrativa para os produtores de leite da região, mostrando os resultados alcançados após a intervenção do Sebrae através do Programa SEBRATEC na propriedade;
- Oficinas no Campo e Tecnológicas: foram realizadas oficinas para o pequeno produtor rural da agricultura familiar, com o objetivo de estimular os pequenos produtores a desenvolver habilidades de gerenciamento, controle do seu dinheiro, custo de suas produções, atendimento, vendas, compras, negociação e gerenciamento de seu negócio no campo;
- Capacitações técnicas: são realizadas devido à necessidade da pecuária leiteira se tornar mais competitiva, com redução de custos e aumento da produtividade e buscando alternativas inovadoras para melhoria de processos de produção de volumoso para o rebanho na época seca;
- Missão Técnica: foi realizada uma Missão Técnica para o Interleite2017 em Uberlândia/MG objetivando que os produtores e técnicos conhecessem novas formas de produção e gestão de propriedades leiteiras;
- Visita Técnica: o evento tem como objetivo difundir as tecnologias entre os produtores e profissionais da agropecuária, disseminando o conhecimento produzido dentro das instituições parceiras para a vida prática do homem do campo;
- Encontro das Mulheres do Agronegócio de Colinas e Região: com o objetivo de conhecer a mulher antes e depois da porteira, foi promovido um fórum de discussões sobre o seu papel no setor e buscou-se estimular o empoderamento e a busca de informações da mulher que atua nessa área;
- Encontro de Produtores de Leite: evento tem como objetivo difundir as tecnologias entre os produtores e profissionais da agropecuária, levando o conhecimento produzido dentro das instituições parceiras para a vida prática do homem do campo; e
- Palestras: foram realizadas diversas palestras tanto na área técnica quanto na gerencial para fortalecer o elo entre produtores e indústrias.

### **Resultados Alcançados:**

Durante a execução do projeto percebeu-se que o mesmo fez uma mudança silenciosa na atividade leiteira do grupo participante porque os princípios aplicados são bem embasados e o produtor só não terá os resultados em duas situações, pela falta de acompanhamento ou por não executar as recomendações técnicas. O projeto tem um cunho social forte porque visa à inserção do pequeno produtor a produzir leite de maneira correta respeitando as condições sociais dele. O Projeto atende de 50 produtores rurais que tem como atividade principal a bovinocultura de leite.

Muitas intervenções precisam ser trabalhadas a fim de proporcionar retornos financeiros, tanto para o produtor quanto para a atividade, mas o caminho está sendo “trilhado”. Vários

fatores (sejam de controle interno ou não) interferem nos resultados e aqueles que puderem ser controlados pela relação projeto/produtor estão sendo orientados e os demais é possível com planejamento e prevenção.

Fica claro que um trabalho contínuo e de longo prazo pode e deve ser feito dentro e também fora da “porteira”. Dessa forma, o projeto procura focar nos índices de maior controle de dentro da porteira, mas também procurando atuar nos segmentos externos visando uma promoção de condições de desenvolvimento para o produtor e a cadeia do leite em geral.

O projeto trabalha a implantação de novas técnicas de gestão e tecnologias para a intensificação da produção para as propriedades, evitando assim práticas de desmatamento para abertura de novas áreas de pastagens tornando a atividade sustentável, competitiva e rentável.

### Caso de sucesso

*“O Sebrae é um mundo de oportunidade, que está na nossa porta é só abrir e entrar”, destacou o produtor rural Carlos Magno Martins.*

Ampliar a produção leiteira e criar alternativa de renda para pequenos e médios produtores rurais também é uma das missões do Sebrae.

É por isso que o pequeno pecuarista Carlos Magno Martins, do município de Colmeia/TO, distante cerca de 220 km de Palmas, viu a produção leiteira de sua propriedade de 25 hectares mais que dobrar de um ano para o outro. O produtor saiu de uma produção diária de mil litros para cinco mil litros de leite.

Esse resultado só veio após muito esforço. Depois de tentar várias atividades como granja de frangos e porcos, o produtor percebeu no leite uma oportunidade de negócios. Para melhorar sua renda, Carlos Magno adquiriu algumas vacas e começou a fazer queijo. Depois decidiu regularizar a fabricação caseira com a abertura de um laticínio. A atividade durou pouco tempo.

Em 2013, depois de visitar uma propriedade que participava do programa Balde Cheio em São Jose do Rio Preto/SP, o produtor mudou seu negócio. “Peguei um financiamento e comprei um rebanho, busquei conhecimento, aprendi o manejo e trouxe tecnologia e inovação para minha propriedade. Eu procurei o Sebrae para organizar e tornar tudo isso possível no meu negócio. O Sebrae é um mundo de oportunidade, que está na nossa porta é só abrir e entrar”, explicou Carlos Magno. Hoje, a propriedade e o laticínio empregam juntos seis colaboradores diretos e três indiretos.



Figura 56 - Consultoria Tecnológica sobre nutrição



Figura 57 - Curso: Silagem de Capim



Figura 58 - I Encontro de Produtores de Leite

## Receitas

Projeto / Atividade		Valores em R\$		
		Previsto anual	Realizado	% Realizado
Projeto Crescer no Campo - Pecuária Colinas e Região	CSN	210.950	210.678	99,9%
	CONV	-	-	-
	CSO	19.000	18.913,97	99,54%
	EB	80.800	80.807	100%

Tabela 81 - Receitas do Projeto Crescer no Campo – Pecuária Colinas e Região

## Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Crescer no Campo - Pecuária Colinas e Região	310.750	310.399	99,9%

Tabela 82 - Orçamento do Projeto Crescer no Campo – Pecuária Colinas e Região

## Instrumentos de Atendimento

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Crescer no Campo - Pecuária Colinas e Região	Nº de Consultorias	32	121	378,1%
	Nº Horas Consultoria	1.760	1.600	90,1%
	Nº Cursos	1	1	100,0%
	Nº de Participantes em Cursos	15	16	106,7%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	1	1	100,0%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	25	14	56,0%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos do Sebrae	1	1	100,0%
	Nº Oficinas	6	6	100,0%
	Nº de Participantes em Oficinas	60	85	141,7%
	Nº Palestras	9	9	100,0%
	Nº de Participantes em Palestras	160	228	142,5
	Nº Informação	320	321	100,3%

Tabela 83 - Atendimento do Projeto Crescer no Campo – Pecuária Colinas e Região

Dados retirados do SME em 22/01/2018.

**Nome do Projeto:** Crescer no Campo Hortifrutí Porto Nacional

**Gestor:** Celina Soares

#### **Cenário de Atuação:**

O projeto Crescer no Campo Hortifrutí iniciou-se no mês de abril/2017, com a participação de 60 empresas do segmento de hortifrutí, com o objetivo de promover o aumento da competitividade dos pequenos negócios rurais do segmento de Fruticultura e Horticultura de Porto Nacional e Região Sul de Palmas, por meio das soluções de gestão, inovação, serviços tecnológicos e oportunidades de negócio, com o propósito de aumentar a escala de produção, elevar o nível de gestão e promover o acesso ao mercado.

Desta forma, foi necessária a atuação do Sebrae para capacitar, apoiar e promover o desenvolvimento da cadeia produtiva de horticultura da região, com algumas ações que segue abaixo.

#### **Principais Ações:**

- Palestras de empreendedorismo junto ao público alvo e parceiros;
- Consultorias com foco em inovação e tecnologia para melhoria de processos de produção e do produto;
- Missão Técnica para Hortitec em Holambra/SP, com foco em troca de experiência e conhecimento de novas tecnologias;
- Consultorias em gestão para o mercado; e
- Realizado o 1º Dia de Campo Hortifrutí para troca de experiências em campo e visita técnica em área de produção tecnificada.

#### **Resultados Alcançados:**

O produtor Ailson de Sousa Lemos, proprietário da Chácara 2 Filhos, atualmente cultiva hortaliças folhosas (alface, couve, rúcula, coentro e cebolinha) e comercializa os seus produtos em supermercados da região (Paraíso do Tocantins e Palmas), mediante o uso de tecnologias do Programa SEBRAETEC. Através das técnicas de correção do solo, manejo nutricional das plantas, controle de pragas e doenças, manejo hídrico e produção de mudas, foi possível observar avanços no processo produtivo e o aumento da produtividade das culturas, proporcionando ao produtor um aumento na renda da propriedade.



**Figura 59 - Antes da Consultorias**



Figura 60 - Pós consultorias

O Produtor Bruno Batista Santana, proprietário da Chácara Planalto, município de Porto Nacional/Luzimangues, cultiva hortaliças folhosas (alface, couve, rúcula, almeirão, coentro e cebolinha) numa área de aproximadamente 0,5 ha e as comercializa nas feiras das Quadras 304 Sul e 605 Norte em Palmas/TO. Com o uso das tecnologias adotadas, foi possível observar avanços como melhorias no processo nutricional, através de correção de solo e adubações com macro e micronutrientes, mediante demanda apresentada em análise de solo; prevenção e controle de pragas e doenças e nematoïdes, com orientações sobre o preparo do solo e controle de pragas, o que contribuiu substancialmente para uma melhoria na qualidade das hortaliças produzidas e possibilitou um aumento na renda do produtor.



Figura 61 - Antes da Consultorias



Figura 62 - Pós consultorias

### Caso de sucesso

Ainda não há caso de sucesso para ser relatado, devido o prazo dos trabalhos desenvolvidos com os produtores estar recente, necessitando de uma maior gestão dos negócios em relação aos controles financeiros por parte do produtor.



**Figura 63 - Missão Técnica Hortitec em Holambra/SP**

### Receitas

Projeto/Atividade		Valores em R\$		
		Previsto anual	Realizado	% Realizado
Crescer no Campo Hortifrutti	CSN	195.353	181.559	92,9%
	EB	77.011	81.237	105,5%

**Tabela 84 - - Receitas do Projeto Crescer no Campo Hortifrutti Porto Nacional**

### Orçamento

Projeto		Valores em R\$		
		Previsto ajustado	Realizado	(%) Executado
Crescer no Campo Hortifrutti		295.031	268.538	91,0%

**Tabela 85 - Orçamento do Projeto Crescer no Campo Hortifrutti Porto Nacional**

### Instrumentos de Atendimento

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto ajustado	Realizado	% Variação
Crescer no Campo Hortifrutti	Nº de Consultorias	76	102	134,2%
	Nº Horas Consultoria	1.360	1.612	118,5%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	01	01	100%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	0	15	0,0%
	Nº Oficinas	2	3	150%
	Nº de Participantes em Oficinas	40	50	125%
	Nº Palestras	2	3	150%
	Nº de Participantes em Palestras	40	53	132,5%
	Nº de Feiras de Terceiros	0	02	0,0%
	Nº de Participantes em Feiras de Terceiros	0	11	0,0%

**Tabela 86 - Atendimento do Projeto Crescer no Campo Hortifrutti Porto Nacional**

**Nome do Projeto: Crescer no Campo – Pecuária Sul**

**Gestor: Stefane Cardoso**

**Objetivo:** Promover o aumento da competitividade dos pequenos negócios rurais e agroindústria do segmento produtivo de bovinocultura de leite, com foco na gestão, serviços tenológicos para o aumento de produtividade e faturamento dos empreendimentos rurais.

## **Principais Ações:**

- Consultoria SEBRAETEC focada no desenvolvimento tecnológico de inovação, uso de controles gerenciais para a tomada de decisões por parte do produtor, identificação dos animais e controles zootécnicos (parição, cobertura, pesagem de leite, pesagem de bezerra), escolha de áreas de manejo e pastagem, conforto animal (sombra e água), implantação do manejo intensivo de pastagem irrigada, qualidade e manejo do leite, boas práticas de fabricação de alimentos derivados do leite, balanceamento da dieta (inverno e verão), preservação do meio ambiente, informações de mercado, quadro dinâmico de controle reprodutivo e inseminação artificial;
- Consultoria de Supervisão do projeto por um Especialista que orienta principalmente os consultores, gestor e gerente de forma sistemica na atuação do projeto;
- Consultoria Desenvolvimento Tecnológico na área de Biotecnologia em Reprodução Bovina. A eficiência produtiva de um rebanho leiteiro está intimamente relacionada à reprodução. Alguns fatores que podem alterar os índices reprodutivos. O objetivo foi realizar uma avaliação reprodutiva das propriedades de bovinos de leite, localizadas na região de Sul do Tocantins e propor um planejamento reprodutivo para aumentar a produção de leite das propriedades atendidas pelo projeto;
- Encontro de Produtores: Avaliação de sistema produtivos, repasse de conhecimento e troca de experiências entre os clientes do projeto; e
- Missão Técnica – Interleite – Uberlândia: os clientes e técnicos tiveram a oportunidade de conhecer o que há de mais moderno na atividade de leite utilizado no país.

## **Resultados Alcançados:**

Nesse primeiro ano de desenvolvimento do projeto, pôde-se constatar a implementação de tecnologias para promover a inovação nos sistemas de produção da pecuária de leite de caráter multidisciplinar, facilitando a busca de soluções e respostas às demandas de cada produtor, atendendo o desenvolvimento sócio ambiental, econômico e financeiro de seus produtos e processos produtivos.

O projeto atende 40 produtores de forma direta e continuada de acordo com ações previstas, visando assim o alcance dos resultados do projeto para aumentar a produtividade em litros/ha/ano, por meio da aplicação de soluções técnico-gerenciais nas propriedades atendidas.

Os produtores estão sendo orientados e capacitados no uso adequado de procedimentos básicos de gestão e controle tecnológico, visando a tomada de decisões importantes na atividade rural.

O conteúdo proposto no projeto tem como base o Sistema de Produção de Pecuária de Leite Intensiva para aumentar a produtividade com as transformações no público alvo e consequentemente melhoria na renda da propriedade.

Dentre as várias ações já desenvolvidas, está sendo feito o monitoramento dos resultados do projeto. Após a pesquisa T zero, a cada quatro meses, é realizado o monitoramento dos indicadores de produtividade e fluxo de caixa, para as devidas interferências focada nos indicadores de resultado do projeto. Com o monitoramento realizado em agosto e

novembro/2017, foi elaborado um planejamento para cada propriedade, levando em consideração os indicadores a serem atingidos, onde cada cliente possui suas metas individuais que ao somarem ao conjunto do projeto transformará a vida dos clientes “Ganhar Dinheiro”.

### Caso de sucesso

Joaquim Donizete, proprietário da Fazenda Nossa Senhora de Aparecida localizada no município de Palmeirópolis/TO.

O Sebrae iniciou o atendimento ao cliente no ano de 2016, cuja produção era de apenas 15 litros/leite/dia. Através da consultoria SEBRAETEC continuada em novembro de 2017, o mesmo já alcançou uma produção de 250 litros/leite/dia e com faturamento mensal de R\$ 5.800,00, sendo 36% de disponibilidade líquida.



Figura 64 - Caso de Sucesso – Joaquim Donizete Cariri/TO



Figura 65 - Transferência de conhecimento para os produtores



Figura 66 - Consultor Valdimilson com o Gerente da fazenda avaliando a cama.

## Receitas

Projeto / Atividade		Valores em R\$		
		Previsto anual	Realizado	% Realizado
Crescer no Campo – Pecuária Sul	CSN	285.230,00	273.382,00	95,8%
	CONV			
	OUTRAS	18.992,00	15.524,65	81,74%
	EB	128.140,00	128.816,00	100,00%

Tabela 87 - Receitas do Crescer no Campo – Pecuária Sul

## Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Crescer no Campo – Pecuária Sul	432.362,00	417.723,00	96,6%

Tabela 88 - Orçamento do Crescer no Campo – Pecuária Sul

## Instrumentos de Atendimento

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Crescer no Campo – Pecuária Sul	Nº de Consultorias	42	389	926,2%
	Nº Horas Consultoria	3.040	3.605	118,6%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	01	01	100,0%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	10	29	290,0%
	Nº Oficinas	03	04	133,4%
	Nº de Participantes em Oficinas	40	50	125,0%
	Nº Palestras	0	03	0,0%
	Nº de Participantes em Palestras	0	19	0,0%
	Nº Seminários	01	03	300,0%
	Nº de Participantes em Seminários	42	107	254,8%

Tabela 89 - Atendimentos do Crescer no Campo – Pecuária Sul

**Nome do Projeto/Atividade: Crescer no Campo – Piscicultura - TO**

**Gestor:** Francisco de Assis Dias Ramos

**Objetivo:** Promover o aumento da competitividade dos pequenos negócios rurais de piscicultura, atuando com foco em gestão, inovação e serviços tecnológicos para normalizar os produtos para comercialização, aumentar a produtividade e renda dos produtores.

**Principais Ações:**

- Consultorias tecnológicas para os piscicultores: atividade piscícola no tocante à gestão dos recursos disponíveis: estruturas de produção; manejos (nutricional/alimentar, biometrias, transferência e transporte de peixes); implantação de práticas de monitoramentos e controles (arraçoamento, qualidade da água, transferências e despescas); elaboração de cronograma de produção; implantação do software de gestão: GAqui;

- Oficinas Tecnológicas: objetivou orientar os produtores quanto ao processamento do pescado e seus cortes especiais, para que haja um aproveitamento total da carcaça do pescado, objetivando ampliar a rentabilidade da atividade, fazendo com que se tenha uma verticalização da produção. Nestes eventos, foram realizadas compras governamentais pela Prefeitura de Brejinho de Nazaré destinadas à alimentação escolar, contribuindo inclusive, para atingir os índices do PNAE, para o município;
- Missão Técnica: a visita ao frigorífico Piracema, resultou na formalização de uma grande parceria entre o frigorífico e o Sebrae na execução das ações, para os produtores da região, com o foco de ampliar a produção, melhorando a produtividade dos piscicultores, através de consultorias tecnológicas e de gestão, além do conhecimento das demandas por parte do frigorífico quanto as necessidades dos donos de restaurantes de Palmas;
- Rodadas de Negócios: aconteceu durante a missão técnica no frigorífico Piracema, possibilitando a realização de negócios, entre o produtor e o frigorífico; e
- Festival Gastronômico: o evento foi realizado em parceria com a Embrapa, Sebrae e Abrasel, com a participação de vários restaurantes de Palmas, mediante a elaboração de pratos à base de peixe da região, cujo potencial aquícola foram apresentados à população, imprensa e parceiros. O evento foi bastante prestigiado e também elogiado, atingindo com isso seu principal objetivo que era o de apresentar as várias possibilidades de renda através do peixe e qual a relevância deste APL para o nosso estado.

**Outras ações:** Além de algumas ações principais foram realizados seminários, palestras, atendimentos individuais para produtores, participação em mesas redondas e fóruns de piscicultura.

**Resultados Alcançados:** O projeto está se reestruturando no que diz respeito às regiões atendidas e alteração/remanejamento de recursos de execução para o ano de 2018, para tanto, os resultados só serão auferidos no próximo ano. Acrescente-se a isso, que a Pesquisa TZero ainda está sendo concluída, porém, já se percebe uma alteração clara na condução dos negócios, logo após as consultorias tecnológicas realizadas, como também, durante a realização do Seminário em Almas/TO.

Os depoimentos e atuação já estão em fase adiantada de estruturação, inclusive com a consolidação da Câmara Técnica e a integração de parceiros, tais como: frigoríficos, fábrica de ração, empresas de pesquisa, universidades, prefeituras, governo do estado e piscicultores.

A inclusão do peixe na merenda escolar está sendo trabalhada e deverá já estar na chamada pública para 2018, para o PNAE de Porto Nacional, conforme conversado e articulado com a Coordenadora Carol, no município.

### Caso de sucesso

Como fator determinante para a consolidação do projeto perante o público alvo, parceiros, empresas âncoras, entre outros, tem-se a participação da ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes do Tocantins), que juntamente com a EMBRAPA, foram parceiros imprescindíveis na realização do Festival Gastronômico, não só pela realização do evento,

mas em razão da participação dos restaurantes de referência de Palmas, que até então, estavam à margem desta cadeia.

Destaca-se também, a grande parceria com o Frigorífico Piracema, considerado empresa âncora, que está fortalecendo a cadeia produtiva através do subsídio para os pequenos produtores, proporcionando aos mesmos acessos às consultorias tecnológicas e gerenciais para que possam ampliar a sua produção e consequentemente obterem um maior lucro para sua atividade e ampliarem a geração de emprego e renda na região sudeste do Tocantins.



Figura 67 - Visita Técnica: Frigorífico Piracema

## Receitas

Projeto / Atividade	Valores em R\$		
	Previsto anual	Realizado	% Realizado
Crescer no Campo – Piscicultura - TO	CSN	369.883	84.214
	CONV		
	OUTRAS		
	EB	133.485	30.971

Tabela 90 - Receitas do Projeto Crescer no Campo – Piscicultura - TO

## Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Crescer no Campo – Piscicultura - TO	530.000	115.775	21,8%

Tabela 91 - Orçamento do Projeto Crescer no Campo – Piscicultura - TO

## Instrumentos de Atendimento

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Crescer no Campo – Piscicultura – TO	Nº de Consultorias	140	29	20,7%
	Nº Horas Consultoria	2220	350	15,8%
	Nº Cursos	1	1	100,0%
	Nº de Participantes em Cursos	20	18	90,0%
	Nº de Pequenos Negócios Expositores em Feiras de Terceiros	1	1	100,0%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	20	12	60,0%
	Nº Oficinas	2	3	150,0%
	Nº de Participantes em Oficinas	30	78	260,0%
	Nº Palestras	5	5	100,0%
	Nº de Participantes em Palestras	100	142	142,0%
	Nº de Seminários	1	1	100,0%
	Nº de Participantes em	80	39	48,8%

	Seminários			
	Nº Rodadas de Negócios	1	1	100,0%
	Nº de Participantes Rodadas	20	19	95,0%
	Nº de Orientação	0	21	0,0%
	Nº de Participantes em Orientação	0	21	0,0%

**Tabela 92 - Atendimentos do Projeto Crescer no Campo – Piscicultura - TO**

Dados retirados do SME em 22/01/2018

**Nome do Projeto/Atividade: Crescer no Campo – Pecuária Sudeste do Tocantins**

**Gestor:** César Augusto de Sá Moreira

**Objetivo:** Promover o aumento da competitividade dos pequenos negócios rurais e agroindústrias do segmento produtivo de bovinocultura de leite da região sudeste do Tocantins, atuando com foco na melhoria da gestão, inovação dos processos, serviços tecnológicos e oportunidades de negócios, visando o aumento da produtividade e do faturamento dos empreendimentos rurais.

#### **Principais Ações:**

- Realização de atendimentos mensais por meio de consultorias tecnológicas, metodologia Balde Cheio à 30 produtores rurais dos municípios de Arraias/TO, Aurora do Tocantins/TO, Combinado/TO, Lavandeira/TO e Novo Alegre/TO;
- Realização de consultorias tecnológicas a propriedades rurais voltadas à reprodução bovina e aperfeiçoamento das áreas de pastagens;
- Atendimentos por meio de Consultoria na área de Segurança Alimentar para laticínio da região, visando a regularização e implantação de novos produtos no mercado; e
- Apoio na realização de eventos da área rural, como Dias de Campo, Feiras Agropecuárias e Encontros de Produtores Rurais.

#### **Resultados Alcançados:**

- Aumento na produtividade das propriedades rurais com a cultura do leite;
- Aumento do faturamento dos produtores atendidos;
- Produtores rurais com melhores condições para realização de investimento próprio em benfeitorias nas propriedades e para aquisição de outros bens; e
- Implantação de tecnologias, como sistemas de irrigação e mecanização da ordenha, que contribuem para o aumento da produtividade das propriedades rurais atendidas.

#### **Caso de sucesso**

O produtor rural Marcio Junior José da Silva, proprietário da Fazenda Porto Velho, localizada no município de Arraias/TO, se destacou no decorrer do ano de 2017. Foram observadas mudanças na área de trabalho, onde o mesmo trabalhava no sistema extensivo em toda a área utilizada para o leite (15 hectares), porém, hoje conta com o sistema de irrigação em uma área de 2 hectares, formada de capim Mombaça, com 28 piquetes, que tem contribuído para o aumento da produção do volumoso. Referida área tem sido utilizada diariamente para o pastejo dos animais.

Visando melhorias na produção leiteira e do fluxo de caixa da propriedade, os animais de baixa persistência foram vendidos e adquiridos animais com maior aptidão leiteira, aliado ao trabalho realizado com inseminação artificial para a melhoria do plantel em curto prazo.



**Figura 68 - Atendimentos aos produtores rurais com consultorias tecnológicas.**

### Receitas

Projeto/Atividade		Valores em R\$		
		Previsto anual	Realizado	% Realizado
Crescer no Campo – Pecuária Sudeste do Tocantins	CSN	176.378,00	176.365,00	99,99%
	CONV			
	OUTRAS			
	EB	66.000,00	67.502,00	102,3%

**Tabela 93 - Receitas do Projeto Crescer no Campo – Pecuária Sudeste do Tocantins**

### Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Crescer no Campo – Pecuária Sudeste do Tocantins	R\$ 252.778,00	R\$ 252.748,00	100,00%

**Tabela 94 - Orçamento do Projeto Crescer no Campo – Pecuária Sudeste do Tocantins**

### Instrumentos de Atendimento

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Crescer no Campo – Pecuária Sudeste do Tocantins	Nº de Consultorias	32	279	871,9%
	Nº Horas Consultoria	1500	1678	111,9%
	Nº Cursos	1	1	100,0%
	Nº de Participantes em Cursos	20	20	100,0%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	1	1	100,0%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	10	33	330,0%
	Nº Oficinas	4	4	100,0%
	Nº de Participantes em Oficinas	75	75	100,0%
	Nº Seminários	1	2	200,0%
	Nº de Participantes em Seminários	50	360	720,0%

**Tabela 95 - Atendimentos do projeto Crescer no Campo – Pecuária Sudeste do Tocantins**

**Nome do Projeto: Projeto Crescer no Campo – Pecuária Bico****Gestor:** André Luiz Naves Rocha

**Objetivo:** promover o aumento da competitividade dos pequenos negócios rurais e agroindústrias do segmento produtivo de bovinocultura de leite, com foco em gestão, serviços tecnológicos para aumento de produtividade e faturamento dos empreendimentos rurais.

**Principais Ações:**

- Consultorias Tecnológicas: Manejo de pastagens, reprodução, solos, planejamento das intervenções nas propriedades, manejo da nutrição, manejo sanitário e outras. Houve também a realização de consultoria de Normalização/Regulamento Técnico nos laticínios da região do Bico, sendo eles Laticínio MAIS, Laticínio Buriti, Laticínio São José, Laticínio Carinho, Laticínio Mendes e Laticínio Fortaleza;
- Treinamento para técnicos: o trabalho promoveu uma grade de capacitações para profissionais e produtores de leite, visando atualização dos conceitos de produção intensiva e lucrativa de leite;
- Missão Técnica: foi realizada uma Missão Técnica para o estado do Ceará, objetivando apresentar novos produtos e serviços de produção e gestão de propriedades leiteiras;
- Primeiro Encontro com Produtores de Leite da região do Bico: O evento foi realizado pelo Sebrae para apresentar aos produtores de leite o projeto Crescer na Campo – Pecuária Bico, na oportunidade, foram exibidas as ações que foram desenvolvidas durante o ano de 2017; e
- Outras ações: foram realizadas diversas palestras abrangendo as áreas técnica, gerencial e de recursos humanos.

**Resultados Alcançados:**

As principais transformações observadas no público alvo foram o aumento na produtividade de leite produzido com a consequentemente melhoria na renda da propriedade. Realizou-se a pesquisa TZero e mensurou-se os indicadores de produtividade e fluxo de caixa a cada três meses para as devidas interferências, visando atingir os indicadores de resultado do projeto. Com o monitoramento efetuado em maio e agosto/2017, realizou-se um planejamento para cada propriedade levando em consideração estes indicadores a serem atingidos, onde cada cliente já possui metas individuais, que ao somarem ao conjunto, o projeto transformará a vida dos clientes “Ganhar Dinheiro”.

O Projeto atende 40 produtores rurais que tem como atividade principal a bovinocultura de leite, onde já é visível o desenvolvimento dos produtores durante as ações realizadas através da consultoria realizada pelo Sebrae nas propriedades.

Há muitas ações que precisam ser desenvolvidas nas propriedades, porém tudo depende de um começo e esse começo “dentro da porteira” já está sendo realizado, pois a gestão e os controles zootécnicos já são uma realidade no dia a dia do produtor, fazendo com que o mesmo tenha segurança nas tomadas de decisões que envolvem seu crescimento financeiro e patrimonial.

O projeto trabalha a implantação de novas técnicas de gestão e tecnologias para a intensificação da produção para as propriedades, visando uma propriedade mais sustentável, competitiva e rentável.

### **Indicadores de eficiência do projeto Crescer no Campo - Núcleo Regional Bico do Papagaio:**

Litros/Vaca/Ano	Litros/Vaca/Ano	Litros/Vaca/Ano
Brasil	Média Tocantins	Sebrae Araguatins
1609	689	2531

**Quadro 12 - Elaboração: Intelactus/Embrapa Gado de Leite**

Fonte: IBGE. | Fonte: Sebrae Núcleo Regional de Araguatins

Margem Bruta	Margem Bruta Média	Aumento em %
Março/2017	Novembro/2017	
1446,5	1665,93	13%
Litros/hectare/ano	Litros/hectare/ano	Aumento em %
Março/2017	Novembro/2017	
1921	2091	8,1%

**Quadro 13 - Fonte: Sebrae Núcleo Regional de Araguatins**



**Figura 69 - Consultoria Tecnológica**



**Figura 70 - Missão Técnica – Ceará**



**Figura 71 - Consultoria Normalização/Regulamento Técnico nos Laticínios da região**

## Receitas

Projeto / Atividade		Valores em R\$		
		Previsto anual	Realizado	% Realizado
Projeto Crescer no Campo – Pecuária Bico	CSN	244.105	243.662	99,8%
	EB	93.575	92.010	98,3%

**Tabela 96 - Receitas do Projeto Crescer no Campo – Pecuária Bico**

## Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto ajustado	Realizado	(%) Executado
Projeto Crescer no Campo – Pecuária Bico	349.350	348.716	99,8%

**Tabela 97 - Orçamentos do Projeto Crescer no Campo – Pecuária Bico**

## Instrumentos de Atendimento

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Projeto Crescer no Campo – Pecuária Bico	Nº de Consultorias	85	268	315,3%
	Nº Horas Consultoria	2.220	2.302	103,7%
	Nº Cursos	1	1	100,0%
	Nº de Participantes em Cursos	15	15	100,0%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	1	1	100,0%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	0	31	0,0%
	Nº Oficinas	5	5	100,0%
	Nº de Participantes em Oficinas	30	75	250,0%
	Nº Palestras	5	7	140,0%
	Nº de Participantes em Palestras	150	275	183,3%
	Nº Seminários	1	1	100,0%
	Nº de Participantes em Seminários	100	100	100,0%

**Tabela 98 - Atendimentos do Projeto Crescer no Campo – Pecuária Bico**

Dados retirados do SME em 22/01/2018

**Nome do Projeto: Atendimento Agronegócios Tocantins**

**Gestor:** José Carlos Arruda de Bessa

**Objetivo:** promover o desenvolvimento dos pequenos negócios rurais do Tocantins através do fortalecimento da cultura de gestão e promoção à inovação tecnológica, visando o aumento da produção e produtividade, melhoria na qualidade dos produtos com foco no mercado

**Principais Ações:** execução da solução educacional presencial Negócio Certo Rural – NCR em vários municípios do Estado do Tocantins.

**Resultado/Entregas:** a solução educacional NCR foi realizada em diversos municípios do Tocantins no ano de 2017, somando 99 turmas, com uma média de 15 participantes por turma.

## Receitas

Projeto / Atividade	Valores em R\$		
	Previsto Anual	Realizado	% Realizado
Atendimento Agronegócios Tocantins	CSN	1.050.000,00	1.039.500,00
	CONV		
	OUTRAS	300.000,00	281.709,58
	EB		94%

Tabela 99 - Receitas do Projeto Atendimento Agronegócios Tocantins

## Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Atendimento Agronegócios Tocantins	1.350.000,00	1.321.210,00	97,9%

Tabela 100 - Orçamentos do Projeto Atendimento Agronegócios Tocantins

## Instrumentos de Atendimento

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Atendimento Agronegócios Tocantins	Nº Cursos	100	99	99,0%

Tabela 101 - Atendimentos do Projeto Atendimento Agronegócios Tocantins

Dados retirados do SME em 19/01/2018



Figura 72 - Turma do Negócio Certo Rural de Monte do Carmo- 2017

**Nome do projeto: Estruturação dos Polos de Produção de Seringueira****Gestor:** José Daniel Tavares Rodrigues

**Objetivo:** promover o desenvolvimento da cultura da seringueira, a partir da inserção dos agricultores no processo produtivo, visando gerar renda nas unidades de economia de base familiar, reduzir êxodo rural e a pobreza no campo.

**Receitas**

Projeto		Valores em R\$		
		Previsto	Realizado	% Variação
Estruturação de Polos de Produção de Seringueira	CSN	30.000,00	29.934,00	99,8%
	EB			

Tabela 102 - Receitas do Projeto Estruturação dos Polos de Produção de Seringueiras

**Orçamento**

Projeto		Valores em R\$		
		Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Estruturação de Polos de Produção de Seringueira		30.000,00	29.934,00	99,8%

Tabela 103 - Orçamento do Projeto Estruturação dos Polos de Produção de Seringueiras

**Instrumentos de Atendimento**

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Estruturação de Polos de Produção de Seringueira	Nº Horas Consultoria	0	254	0,0%
	Nº de Consultoria	0	127	0,0%
	Nº de Missões e Caravanas Terceiros	1	1	100,0%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas Terceiros	20	20	100,0%
	Nº Palestras	0	01	0,0%
	Nº de Participantes em Palestras	0	32	0,0%

Tabela 104 - Atendimentos do Projeto Estruturação dos Polos de Produção de Seringueiras

Dados retirados do SME em 22/01/2018

**Resultados: Mensuração final em processo de realização**

- Realização do Dia de Campo na Estação Experimental da AGROTINS, onde foram abordados temas como Gestão de Custos, Técnicas de Produção, Sistema de Irrigação e Produção de Mudas;
- Realização de Missão Técnica na AGROTINS 2017 com a participação de 20 produtores rurais;
- O acompanhamento/monitoramento dos produtores de seringa com visitas in loco nos lotes dos empreendedores residentes e domiciliados no Assentamento Padre Josimo II, município de Nova Rosalândia/TO;

- Acompanhamento e monitoramento da cultura da seringueira que está sendo manejada (tratos culturais) e proposição de atividades que potencializam a produção;
- Acompanhamento e monitoramento das culturas consorciadas; e
- Orientação dos produtores rurais quanto às técnicas de manejo a serem aplicadas no processo de desenvolvimento da seringueira e das culturas consorciadas.

**Nome do Projeto: Crescer No Campo Pecuária de Leite Centro**

**Gestor:** José Daniel Tavares Rodrigues

**Objetivo:** promover o aumento da competitividade dos pequenos negócios rurais produtores de leite e das indústrias de laticínios da região central do Tocantins com foco na gestão do negócio, inovação dos processos, serviços tecnológicos e oportunidades de negócio, visando aumentar a produtividade e a rentabilidade.

**Receitas**

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto	Realizado	% Variação
Crescer no Campo Pecuária de Leite Centro	CSN	258.750,00	213.401
	CSO	40.500,00	27.050,73
	EB	86.750,00	79.564

Tabela 105 - Receitas do Projeto Crescer no Campo Pecuária de Leite Centro

**Orçamento**

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Crescer no Campo Pecuária de Leite Centro	386.000,00	320.016,00	82,9%

Tabela 106 - Orçamento do Projeto Crescer no Campo Pecuária de Leite Centro

**Instrumentos de Atendimento**

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Estruturação de Polos de Produção de Seringueira	Nº Horas Consultoria	2.000	2.185	109,2%
	Nº de Consultoria	43	170	395,3%
	Nº de Inscritos cursos	30	39	130,0
	Nº de Cursos	2	3	150,0
	Nº de Informação	0	30	0,0
	Nº de Missões e Caravanas Terceiros	1	1	100,0
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas Terceiros	10	11	110,0
	Nº de Participantes Oficinas	90	246	273,3
	Nº de Oficinas	6	18	300,0
	Nº Palestras	8	15	187,5
	Nº de Participantes em Palestras	120	322	268,3
	Nº Seminários	0	1	0,0
	Nº de Participantes em Seminários	0	61	0,0

Tabela 107 - Atendimentos do Projeto Crescer no Campo Pecuária de Leite Centro

**Resultados:** Mensuração Tzero realizada e anexada ao sistema SGE.

**Destaques:**

- Participação na 17ª Edição do Interleite 2017: aconteceu nos dias 02 e 03 de agosto/2017. É um evento consolidado no setor e que reúne os diversos elos da cadeia produtiva: produtores, técnicos, laticínios, empresas de insumos, formuladores de políticas públicas, universidades, centros de pesquisa e entidades setoriais. O evento teve um foco único e exclusivo: Inovação e Empreendedorismo na Produção de Leite, a partir de casos de sucesso em que os produtores são os protagonistas, seguidos por um técnico especialista. Trata-se do único evento no país com essa abordagem, mostrando, na prática, o que de melhor tem-se no setor produtivo hoje;
- Dia de Campo e Visita Técnica às fazendas e à Cooperativa CALU em Uberlândia/MG para promover o acesso a novas tecnologias, inovações e acesso a novos mercados, além de propiciar a aproximação, integração e fortalecimento entre empresários do mesmo setor ou segmento;
- Realização de curso Formação, Adubação e Manejo de Pastagens Tropicais para Alta Produtividade onde foram discutidas Técnicas de Formação, Adubação e Manejo de Pastagens de forma intensiva x Viabilidade Econômica desse manejo para melhorar a rentabilidade da Atividade de Pecuária. Através dessa capacitação, os produtores rurais e técnicos terão condições de tomar decisões relacionadas ao manejo de pastagens de forma intensiva e serão multiplicadores dessa tecnologia diretamente na ponta junto a outros produtores rurais;
- Realização de curso Planejamento das Fazendas através da utilização das ferramentas AutoCAD + GPS: foram abordadas as ferramentas do AutoCAD 2014 específicas à elaboração de plantas e mapas, sendo possível a locação de um pastejo rotacionado em uma área que tenha sido levantada com o GPS, divisões de pasto, marcação e mensuração de áreas de reserva ambiental, locais de nascentes e todos os tipos de pontos de interesse para o projeto. Os usuários também terão capacitação para desenvolver projetos básicos de construções rurais; e
- Consultoria Tecnológica para promover o aumento da produtividade, diminuição de recursos e insumos no processo produtivo, a fim de minimizar os custos de produção. Implantação de novas tecnologias das áreas de produção animal, implantação de pastejo rotacionado, manejo de pastagens, irrigação de pastagens, elaboração de dietas para melhor desempenho dos bovinos e reprodução de bovinos IATF, FIV através da metodologia do Programa Balde Cheio desenvolvido pela Embrapa Sudeste, buscando o aumento de produtividade para os produtores rurais de pecuária da região central.

**Caso de sucesso**

Fazenda Esperança

Produtor: Vicente de Paula Cota Junior

Município: Novo Acordo/TO

Resultados Financeiros					
Descrição	2013	2014	2015	2016	2016/2017
Receita da Venda do Leite (R\$)	137.180,43	164.801,33	196.898,87	197.348,55	252.225,30
Receita da Venda de Animais (R\$)	18.242,00	39.900,00	30.414,00	13.500,00	15.100,00
Receita Total (R\$)	155.422,43	204.701,33	227.312,87	210.848,55	267.325,30
Valor do litro de leite (derivados) (R\$)	1,43	1,77	1,79	1,91	2,03
Despesas com Custeio (R\$)	120.934,50	128.451,51	112.839,89	104.756,79	164.396,05
Despesas com Investimentos (R\$)	9.909,94	28.593,05	56.201,64	10.463,76	6.722,27
Despesas Total ( R\$)	130.844,44	157.044,56	169.041,53	115.220,55	171.118,32
Margem Bruta (R\$)	34.487,93	76.249,82	114.475,98	106.091,76	102.929,25
Margem Líquida (R\$)	4.235,10	50.556,99	73.235,15	62.285,95	58.639,51
Fluxo de caixa (R\$)	24.577,99	47.656,77	58.271,34	95.628,00	96.206,98
Despesas com Custeio da Receita Total (%)	77,8	62,8	49,6	49,7	61,5
Capital Imobilizado na Atividade (R\$)	414.000,00	338.000,00	598.900,00	604.600,00	619.000,00
Remuneração do Capital Investido (%)	1	15	12,2	10,3	9,5

Tabela 108 - Índices Comparativos Financeiros e zootécnicos

### Problemas Identificados:

- Dificuldade em identificar a real situação financeira e operacional da empresa; controles de despesas e receitas da atividade;
- Fertilidade do solo;
- Baixa produção de alimento de qualidade;
- Controles zootécnicos do rebanho: partos, cios e coberturas, secagem e controle leiteiro;
- Controles de produção diária de leite, com a destinação, venda e consumo do mesmo e aleitamento;
- Necessidade de implantar controles financeiros e zootécnicos para que se possa medir e planejar a atividade para o passo seguinte; e
- Falta de mecanismos de avaliação dos resultados (Planilha Gerencial).

### Soluções Implementadas:

- Implantação de controles financeiros e zootécnicos da atividade;
- Planejamento estratégico da produção de leite;
- Soluções de melhoria na fertilidade do solo;
- Melhoria da estrutura do rebanho leiteiro;
- Melhoria na produção de alimento por meio de pasto intensivo e alimento para o período de estiagem, cana e silagem;
- Implantação de sistema de irrigação para pastagem; e
- Implantação de dieta elaborada para produção, crescimento e reprodução;



**Figura 74 - Transferência de Embrião - FIV**



**Figura 73 - Implantação de Controle Reprodutivo do Rebanho**

### 3.4.1.3. Atividades de Atendimento

#### **Carteira de Atividades de Atendimento aos Pequenos Negócios do Tocantins Coordenadora: Adelice Thomaz Soares Novak**

Em 2017, o número de pequenos negócios do Estado superou 86 mil, dos quais 66% são MEIs, 27% MEs e 7% EPPs registrados. Para atender aos empresários tocantineses, o Sebrae/TO desenvolveu diversas ações por meio de 12 atividades de atendimentos, que compõem a *Carteira de Atividades de Atendimento aos Pequenos Negócios*, alocados estrategicamente para atendimento em todo o Tocantins. Foram 10 atividades no âmbito regional e 2 estaduais.

Estas atividades promovem a relação do Sebrae com seu público-alvo, buscando alcançar nossa visão de futuro que é “*ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável*”, por meio de ações que estimulam o espírito empreendedor, promove o desenvolvimento da gestão empresarial e leva os empreendimentos a conquista de novos mercados.

Nesse sentido, as atividades atendem os pequenos negócios nas regionais que buscam atendimento individualizado por meio de demandas espontâneas, sendo atendidos por meio de orientações e soluções nacionais, bem como os atendimentos à distância contemplados pela Atividade de Atendimento Remoto promovendo a competitividade empresarial de negócios que contribuem para o desenvolvimento socioeconômico do Estado do Tocantins.

#### **Indicadores e Parâmetros Utilizados: Orçamento Previsto x Realizado e Variação**

Carteira Atividades de Atendimento – Atendimento Individual				
Projeto	Previsto	Realizado	Saldo	% Realizado
Atendimento Remoto Tocantins	122.514	121.487	1.027	99,2%
Atendimento Integrado Sebrae Tocantins	5.482.711	5.197.492	285.219	94,8 %
Atendimento aos Pequenos Negócios Palmas e Região	2.667.535	2.663.535	4.000	99,9%
Atendimento aos Pequenos Negócios de Paraiso e Região	545.269	543.680	1.589	99,7%
Atendimento aos Pequenos Negócios de Gurupi e Região	625.607	624.324	1.283	99,8%

Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguatins e Região	760.524	739.383	21.141	97,2%
Atendimento aos pequenos negócios de Taquaralto e região	429.975	424.359	5.616	98,7%
Atendimento aos pequenos negócios de Porto Nacional e região	335.477	330.349	5.128	98,5%
Atendimento aos pequenos negócios de Araguaína e região	766.028	763.800	2.228	99,7%
Atendimento aos pequenos negócios de Dianópolis e região	221.480,00	220.666	814	99,6%
Atendimento aos Pequenos Negócios de Colinas e Região	505.028,00	495.195,00	9.833	98,1%
Atividade: Atendimento aos Pequenos Negócios de Guaraí e Região	348.020,00	326.574,00	21.446	93,8%
<b>Total</b>	<b>12.810.168</b>	<b>12.450.844</b>	<b>359.324</b>	<b>97,20%</b>

Tabela 109 - Orçamento Previsto X Realizado da Carteira de Atendimento Individual

### Instrumentos de Atendimento - Consolidado

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Atividades de Atendimentos	Nº Cursos	79	181	229,11
	Nº de Participantes em Cursos	4.167	5.285	126,83
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	22	23	104,55
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	328	287	87,50
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos do Sebrae	11	9	81,82
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos do Sebrae	219	220	100,46
	Nº de Oficina	318	381	119,81
	Nº de Participantes em Oficinas	6700	7925	118,28
	Nº de Orientações	29.073	35.186	121,03
	Nº de Consultorias	6.129	15.936	260,01
	Nº Horas Consultoria	49.097	100.345	204,38
	Nº de Clínicas	2	15	750,00
	Nº de Participantes em Clínicas	60	138	230,00
	Nº Palestras	465	524	112,69
	Nº de Participantes em Palestras	12.863	14.574	113,30
	Nº Informação	119.210	139.592	117,10
	Nº de Pessoas Informadas	114.004	128.185	112,44
	Nº Seminários	18	21	116,67
	Nº de Participantes em Seminários	2242	1823	81,31
	Nº de Rodadas de Negócios	6	6	100,00
	Nº de Feiras do Sebrae	3	4	133,33
	Nº de Pequenos Negócios em Feiras do Sebrae	28	54	192,86
	Nº de Feiras de Terceiros	0	1	0,0%
	Nº de Pequenos Negócios em Feiras de Terceiros	12	14	116,6%
<b>TOTAL</b>		<b>345.044</b>	<b>450.714</b>	<b>130,63</b>

Tabela 110 - Atendimentos Consolidado Carteira de Atendimento Individual

**Nome da Atividade: Atendimento Remoto Tocantins****Gestor:** Eligeneth Resplande Pimentel

**Coordenadores de Ações:** Deilane Rodrigues Vieira (Central de Atendimento e Relacionamento); Eligeneth Resplande Pimentel (Fale com um Especialista); Myrla Catarine Matos Parente (Terminal de Autoatendimento) e Jeferson Morais da Costa (Portal Sebrae)

**Objetivo:** promover a atuação integrada do Sistema Sebrae na realização do atendimento a pequenos negócios por meio de canais remotos.

**Principais Ações:** o atendimento remoto oferece facilidades aos clientes e promove a capilaridade do Sebrae por proporcionar o atendimento à distância pelos diversos canais de atendimento: Central de Atendimento, Portal Sebrae, Fale com um Especialista, Terminais de Autoatendimento, dentre outros.

Adicionalmente, para garantir a qualidade do atendimento, o Sebrae tem investido em tecnologias e no desenvolvimento de equipes para o pleno atendimento às necessidades e expectativas do público que busca informação em tempo real.

Esta Atividade de Atendimento integra diversas ações que registram os atendimentos à distância, possibilitando o acompanhamento e monitoramento. Segue maior detalhamento das ações contidas no Atendimento Remoto:

- **Fale com um Especialista:** os atendimentos dessa ação passaram a ser respondidos por uma equipe de especialistas, analistas do Estado, concentrando as demandas de chat e e-mails advindos do portal, sendo este mais um canal de relacionamento disponível para o cliente Sebrae. O *chat* dá oportunidade de comunicar por escrito e em tempo real, através da Internet, um bate papo onde a interação é direta com seu interlocutor sendo oferecidas soluções e orientações aos questionamentos abordados. Por meio de e-mails, os clientes podem buscar informações e tirar dúvidas. Essa iniciativa disponibiliza aos clientes conhecimentos de especialistas, nos mais diversos temas de gestão de uma empresa, sem que o mesmo tenha que se deslocar para recebê-la. Foram mais de 200 clientes atendidos no “Fale com um Especialista”;
- **Educação à Distância:** Foram mais de 3 mil inscritos, destes, 52% concluíram os estudos. As soluções ofertadas gratuitamente, por meio do portal de Educação Sebrae EAD, contemplam diversos temas de gestão, mercado, marketing, finanças entre outros. A partir deste ano, os clientes do Tocantins atendidos por este canal, passaram a ser contabilizados para o Estado, possibilitando à gestão, fazer o acompanhamento e a análise de adesão dos clientes para esse modelo de ofertas de produtos, além de ser um canal que alcança todo o Estado;
- **Portal Sebrae:** Neste ano foram mais de 11 mil informações acessadas no portal Sebrae, por clientes do Tocantins, o acesso a esses dados possibilitam ao estado ampliar suas estratégias de comunicação e de conteúdo a serem ofertados neste canal;
- **Central de Atendimento – Ativo, Receptivo e e-mail:** nesta ação concentram os atendimentos por meio do 0800 570 0800, e-mails, aplicativo de mensagens instantâneas e mídias sociais. O contato realizado junto aos clientes reforça o relacionamento da instituição com seu público alvo, possibilitando levar as diversas soluções, como: cursos, palestras, seminários, oficinas, feiras, missões e pesquisas. A

receptividade dos clientes e a busca de conhecimentos são percebidas pelas demandas que chegam à Central de Atendimento, como por exemplo o parcelamento do MEI, que houve uma grande procura por informação e realização das negociações. Os resultados previstos nestas ações foram alcançados: mais de 6 mil orientações dadas e mais de 100 mil informações repassadas para os clientes Sebrae.

- Terminais de Autoatendimento (Totens): os terminais foram redistribuídos estrategicamente buscando instituições com maior fluxo de clientes, possibilitando ampliar sua utilização. No entanto, este canal tem uma exigência complexa de infraestrutura para a sua funcionalidade e manutenção, o que não é oferecido em todos os pontos, considerando a capacidade operacional de alguns municípios do Estado. A estratégia em 2017 foi alocar os totens junto a instituições parceiras.

### **Resultados Alcançados:**

- ✓ Aproximadamente 5.000 PEs;
- ✓ Mais de 1.700 MEIs;
- ✓ 524 MEs; e
- ✓ 249 EPPs.

### **Receitas**

Projeto / Atividade		Valores em R\$		
		Previsto anual	Realizado	% Realizado
Atendimento Remoto Tocantins	CSN	109.564	108.646	99,2%

Tabela 111 - Receitas da Atividade Atendimento Remoto Tocantins

### **Orçamento**

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Atendimento Remoto Tocantins	122.514	121.487	99,2%

Tabela 112 - Orçamento da Atividade Atendimento Remoto Tocantins

### **Instrumentos de Atendimento**

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Atendimento Remoto Tocantins	Nº Cursos	0	84	0,0%
	Nº de Inscritos em Cursos	2.724	3.395	124,6%
	Nº de Orientações	7.564	8.549	113,0%
	Nº Informação	105.214	118.829	112,9%
	Nº de Pessoas Informadas	104.967	118.829	113,2%

Tabela 113 - Atendimentos da Atividade Atendimento Remoto Tocantins

### **Nome da Atividade: Atendimento Integrado Sebrae Tocantins**

**Gestor:** Adelice Thomaz Soares Novak

**Coordenadores de Ações:** Eligeneth Resplande Pimentel (Prêmio Mulher de Negócios e Negócio a Negócio); Esdon Branco da Cruz Filho (Crédito Orientado)

**Objetivo:** atender o público alvo do Sebrae/TO através de eventos e soluções de alto impacto, atingindo um maior número de clientes e implementando o atendimento integrado, posicionando-o como um atendimento de excelência, moderno e focado na necessidade do cliente. Para tanto, as ações contidas nesta atividade são direcionadas para as gestões estaduais de algumas soluções, bem como a realização de ações a nível estadual.

## **Principais Ações:**

- Feira do Empreendedor: dentre os eventos promovidos pelo Sebrae, a Feira do Empreendedor é um dos maiores sucessos. Tem o objetivo de fomentar a criação de um ambiente favorável para geração de oportunidades de negócio e estimula o surgimento, a ampliação e a diversificação de empreendimentos sustentáveis, além de difundir o empreendedorismo como um estilo de vida. A ideia inicial permanece: oferecer a empreendedores a possibilidade de adquirir equipamentos ou abrir negócios com baixo investimento inicial.

Neste ano a Feira do Empreendedor do Sebrae/TO aconteceu no período de 22 a 26 de agosto/2017, durante a realização da Fenepalmas – tendo a estratégia de unir forças com parceiros, no caso, a ACIPA. A Feira do Empreendedor 2017 trouxe um conceito inovador, onde foram apresentadas oportunidades de negócios num ambiente tecnológico e moderno e uma programação de palestras, oficinas, clínicas e jogos estratégicos voltados para diversos segmentos de clientes.

- ✓ Foram mais de 9.000 visitantes;
- ✓ Ofertadas mais de 80 soluções, dentre palestras, oficinas e jogos;
- ✓ Realizados mais de 500 atendimentos sobre novas ideias de negócios e oficinas de modelagens.
- Semana do MEI: A 9<sup>a</sup> Semana do Microempreendedor Individual no Tocantins teve como objetivo oferecer gratuitamente aos MEIs do Estado do Tocantins, palestras, oficinas, seminários e atendimento presencial;

Concomitante ao evento, ocorreu a 4<sup>a</sup> Semana de Educação Financeira, que teve como foco orientar os MEs, sobre planejamento e controle financeiro.

- ✓ 4.973 participantes nos eventos ofertados;
- ✓ ofertadas 127 soluções Sebrae, entre palestras, oficinas, cursos e seminários;
- ✓ 1883 atendimentos realizados;
- ✓ O envolvimento de diversos parceiros como prefeituras municipais, câmaras de vereadores, associações comerciais, instituições financeiras, Corpo de Bombeiros, secretarias municipais e estaduais, INSS, Receita Federal, agências de fomento, CDL e FIETO.
- ✓ Realização simultânea de ações em todas as regiões do estado, nas Unidades do Sebrae, Salas do Empreendedor, Pontos de Atendimentos, Câmaras Municipais e em estruturas cedidas pelas prefeituras municipais ou associações comerciais.
- Prêmio Sebrae Mulher de Negócios: tem como objetivo identificar, selecionar e premiar os relatos de vida de mulheres empreendedoras que transformaram seus sonhos em realidade e cuja vida, hoje, é exemplo para outras que também querem realizar seu sonho de empreendedora.

Em 2017, foram inscritas 117 empresas, dos setores de indústria, comércio, serviços e agronegócios, situados em diversos municípios do Estado. A melhoria desse ciclo permitiu avaliar o perfil das empresárias participantes, sendo que 51% tem nível superior, dentre estas 35% fez alguma especialização e 3% mestrado, 49% tem nível superior incompleto, ou estão ou fizeram o ensino médio ou fundamental.

As participantes do prêmio, passaram pelas avaliações da gestão e do relato, verificação in loco e pela Comissão Julgadora Estadual. Neste ano foram premiadas as empresas, nas seguintes categorias:

Pequenos Negócios: Contatu's Contabilidade, de Colinas do Tocantins, empresária Ivonete Eduarda da Silva, troféu Ouro; Dom Bosco Sul, de Palmas, empresária Maria Vanda Lopes Araújo, troféu Prata. Não houve premiação para o troféu Bronze.

Microempreendedora Individual: Rity Fitness, de Gurupi, empresária Rita Souza Santos Bastos, troféu Ouro; Naria Leila Cerimonial, de Palmas, empresária Naria Leila Gomes Dias Lima, troféu Prata; Alcione de Moraes, de Babaçulândia, empresária Alcione de Moraes Barros Araújo, troféu Bronze.

Produtora Rural: Fazenda W.A, de Araguatins, empresária Elizabeth Costa Sousa Santos, troféu Ouro. Nessa categoria não houve premiação para troféus Prata e Bronze.

O resultado positivo desse ciclo levou as empresárias tocantinenses Ivonete Eduarda da Silva, Rita Souza Santos Bastos e Elizabeth Costa Sousa Santos a representar o estado na etapa nacional do Prêmio Sebrae Mulher de Negócios, em Brasília, onde o Estado do Tocantins, levou o troféu Ouro na categoria Produtora Rural, com a empresária Elizabeth Costa Sousa Santos.

Premiação Estadual: 06 empresas premiadas;

Premiação Nacional: 01 empresa premiada;

Inscrições: 117 empresas

Gestão do Negócio a Negócio - NANO: o programa leva até o cliente soluções que contribuem para a melhoria da gestão empresarial de um pequeno negócio, oferecendo soluções em cinco áreas fundamentais, que são: Finanças, Mercado, Planejamento, Organização e Pessoas. Na gestão do programa, para que o mesmo tenha êxito e cumpra o que foi programado, foram desenvolvidas ações de planejamento, monitoramento e capacitações.

### **Principais Ações realizadas:**

- Reunião com gestores e agentes: a gestão realizou reunião com todos os atores envolvidos no programa para tratar das novas diretrizes do programa, alinhar toda a estratégia e os trabalhos que seriam desenvolvidos neste ano;
- Capacitação: foi realizada a capacitação no novo sistema de registro de atendimentos NANO, envolvendo os Gestores Regionais e os Agentes de Orientação Empresarial – AOE;
- Produção Gráfica: Realização de todo material de apoio: Diagnósticos e Cadernos de Ferramentas (básico e completo) para os clientes e de crachás dos agentes;
- Implementação do NANO: em busca de melhorias, o Sebrae/TO aderiu ao novo sistema de atendimento – NANO;
- Cadastro de empresas: para a realização dos atendimentos, todas as empresas credenciadas e os agentes capacitados foram inseridos no novo sistema;

- Cadastro de portfólio: realização de inserção das soluções Sebrae/TO ofertadas no sistema;
- Cadastro de acesso: liberação de acesso dos agentes contratados no sistema de atendimento NANO;
- Acompanhamento de reunião de Gestores Regionais: participação em reuniões promovidas por gestores regionais; e
- Suporte a gestão regional na produção de relatórios, na gestão de contratos e na orientação em dúvidas durante o ano.

Apesar das dificuldades na implantação do sistema de atendimento, o programa cumpriu o que foi previsto, sem comprometer a qualidade dos serviços entregues aos clientes e a relevância do mesmo para alcançar os desafios da instituição:

- ✓ Atendimento realizado em 3.256 empresas;
- ✓ Aplicação de 3.256 diagnósticos empresariais;
- ✓ Geradas 3.256 avaliações do perfil empresarial, sendo possível comparar a maturidade da empresa por temas de gestão, a satisfação e a pontuação em relação aos concorrentes;
- ✓ Distribuição de material de apoio à gestão do cliente, caderno de ferramenta básico e completo, para entrega de acordo com a maturidade empresarial;
- ✓ Implantação do novo Sistema de Atendimento – NANO;

Salão do Empreendedor: consiste em um espaço de atendimento e promoção dos pequenos negócios em eventos de terceiros. Considerando as prioridades locais do Estado, foram realizados 11 Salões do Empreendedor nos mais diversos eventos de terceiros, com o foco em atendimento, inovação e mercado para os pequenos negócios.

O espaço do Sebrae nos eventos de parceiros, possibilitou o atendimento a pequenos negócios com orientações, clínicas tecnológicas, exposição de projetos e produtos apoiados por instituições parceiras e pequenos negócios durante feiras de artesanato, agrotecnológicas e afins.

- ✓ Foram realizados 11 Salões do Empreendedor; e
- ✓ Ofertadas diversas soluções palestras, mesa redonda e exposição de produtos inovadores.

Credito Orientado - Projeto Senhor Orientador: O Projeto Nacional “Senhor Orientador” deu início à fase de operação do Programa Empreender Mais Simples: menos burocracia, mais crédito. Convênio assinado em janeiro/2017 entre o Sebrae, o Governo Federal e o Banco do Brasil S/A - BB, com o objetivo de simplificar a gestão de micro e pequenas empresas e orientar o acesso a financiamentos para os pequenos empresários. Após as demandas originadas pelas Micro e Pequenas Empresas do Estado, o Credenciado “Senhor Orientador” realiza o diagnóstico da empresa e avalia se o financiamento é a melhor solução para o negócio. A consultoria é presencial, com duração de até quatro horas.

- ✓ O Sebrae Nacional estabeleceu meta de atendimento para todas as unidades federativas do país, cabendo ao Tocantins 576 atendimentos aos pequenos negócios do Estado. Mesmo não superando o número estabelecido, os Senhores Orientadores do Estado atenderam a

386 demandas originadas, atingindo um percentual de 67% da meta, colocando o Tocantins com o melhor desempenho do país em 2017.

### Caso de sucesso

Dentre os vários casos de sucesso nos atendimentos prestados, destaca-se o trabalho realizado com a empresa Escritório Contábil Colinense Ltda, da cidade de Colinas do Tocantins/TO, que obteve um financiamento de R\$ 150.000,00 de capital de giro, após as análises efetuadas pelo Credenciado.

### Receitas

Projeto / Atividade		Valores em R\$		
		Previsto anual	Realizado	% Realizado
Atendimento Integrado Sebrae Tocantins	CSN	3.843.219,00	3.713.525,00	96,6%
	CONV	237.184,00	159.452,00	67,2%
	EB	1.110.390,00	990.667,00	89,2%

Tabela 114 - Receitas da Atividade Atendimento Integrado Sebrae Tocantins

### Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Atendimento Integrado Sebrae Tocantins	5.482.711,00	5.197.492,00	94,8 %

Tabela 115 - Orçamentos da Atividade Atendimento Integrado Sebrae Tocantins

### Instrumentos de Atendimento

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Atendimento Integrado Sebrae Tocantins	Nº de Consultorias	683	6.629	970,5%
	Nº Horas Consultoria	12.824	40.296	314,2%
	Nº de Clínicas	0	13	130%
	Nº de Participantes em Clínicas	30	102	340%
	Nº de Curso	0	0	0,0%
	Nº de inscritos	0	0	0,0%
	Nº de Feiras do Sebrae	1	2	200%
	Nº de Pequenos Negócios Expositores em Feiras do Sebrae	16	26	162,5%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos do Sebrae	9	6	66,7%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos do Sebrae	181	170	93,9%
	Nº Oficinas	20	39	195%
	Nº de Participantes em Oficinas	1.411	1.956	138,6%
	Nº Palestras	62	42	67,7%
	Nº de Participantes em Palestras	2.175	2.256	103,7%
	Nº de Orientações	250	0	
	Nº Informação	0	9	
	Nº de Pessoas Informadas	9.037	9.356	103,5%
	Nº Rodadas	6	6	100%
	Nº de Participantes em Rodadas	125	118	94,4%

Tabela 116 – Atendimentos da Atividade Atendimento Integrado Sebrae Tocantins



Figura 75 - Reunião e capacitação de gestores e agentes



Figura 76 - Feira do Empreendedor



Figura 78 - Etapa Nacional Troféu Ouro



Figura 77 - Premiação Estadual Mulher de Negócios

**Nome da Atividade:** Atendimento aos Pequenos Negócios Palmas e Região

**Gestor:** Wanessa Tavares Dantas Nogueira

**Coordenadores de Ações:** Amaggeldo Barbosa, Ana Paula Alves, Renato Albuquerque, Clarice Rosa, Walbenia Lemos, Raquel Montelo e Mariana Cabral

**Objetivo:** aumentar a competitividade, sustentabilidade e perenidade dos Pequenos Negócios, por meio de informações, orientações, consultorias empresariais e tecnológicas, bem como o estímulo à cultura empreendedora.

#### **Principais Ações:**

- Consultoria Empresarial: através das consultorias empresariais em gestão, os clientes puderam tomar a decisão de abrir o seu próprio negócio com mais segurança e informação, através das consultorias em Plano de Negócio e Estudo de Viabilidade Técnica e Econômica-EVTE, consultorias que foram bastante realizadas em 2017. A ação consultoria contribuiu com a geração de receita no valor R\$ 107.530,90, representando 12% do valor total a gerar no projeto. Através das consultorias em Gestão Financeira, os clientes puderam organizar melhor os controles financeiros, como também ter noção do seu lucro, ponto de equilíbrio, formação correta do seu preço de venda, entre outros indicadores financeiros, que lhe auxiliaram na tomada de decisão, como fazer novos investimentos em marketing, espaço e layout por exemplo;
- Sebrae Mais: como destaque, tem-se a realização dos Encontros Empresariais que visam promover a interação de empresários de um mesmo setor ou de vários setores, em que são

apresentados e debatidos temas específicos de interesse empresarial, gerando aprendizado entre os participantes, interação, troca de experiências, busca de soluções para os problemas da classe empresarial e, ainda, a criação ou o fortalecimento de redes de relacionamento.

- SEBRAETEC: o programa Sebraetec tem como foco a inovação para a empresa. Por meio de serviços customizados e especializados, o Sebraetec promove o acesso de pequenos negócios a soluções em 7 áreas de conhecimento da inovação: Design, Produtividade, Propriedade intelectual, Qualidade, Inovação, Sustentabilidade e Serviços Digitais. O programa aproxima os dois atores essenciais para a implementação da inovação: os pequenos negócios e os prestadores de serviços tecnológicos. As principais soluções foram as consultorias tecnológicas com as subáreas de Serviços Digitais, Design de Comunicação e Ambiente, Segurança Alimentar e Inovação para viabilidade de Franquiabilidade;
- Ações Grupo Contadores: através das ações do projeto, foi possível medir os indicadores de gestão, índice de colaboradores, carteira de clientes, faturamento, números de empresas por colaborador, entre outros. Realizou-se as pesquisas abaixo, que trazem parâmetros de qualidade da gestão e geram comparativos com relação ao ano anterior: pesquisa de clima com os colaboradores; pesquisa salarial entre os colaboradores; pesquisa de satisfação dos clientes dos escritórios. Os resultados mostram que a cada ano o grupo vem melhorando os seus indicadores e gerando parâmetros para traçar novas estratégias de atuação;
- Educação Empreendedora: JEEP – Em Palmas e Miranorte foram realizadas 60 turmas com um total de 2.608 alunos. Crescendo e Empreendendo – o Colégio Frederico Pedreira aderiu a metodologia e disponibilizou suas turmas do 1º ao 3º ano do ensino médio. Disciplina de Empreendedorismo – As faculdades UFT e ULBRA disponibilizaram a disciplina para os acadêmicos e juntas realizaram 6 turmas. Vale ressaltar que a ação não está vinculada ao projeto, porém as ações foram articuladas e executadas pela Regional Palmas;
- Soluções Complementares: Foram realizados no total 11 cursos com 267 participantes. Com os cursos foram capacitados empresários e colaboradores de micro e pequenas empresas de Palmas. Houve um impacto muito positivo na realização dessas capacitações para as empresas participantes; e
- Negócio a Negócio: nessa ação foram atendidos 900 pequenos negócios por meio de 10 AOE, em 14 municípios da Regional Palmas: Palmas, Miracema, Miranorte, Tocantínia, Lajeado, Paraíso, Divinópolis, Caseara, Barrolândia, Santa Rita, Pugmil, Lagoa da Confusão, Cristalândia e Nova Rosalândia.

### **Resultados Alcançados:**

- Fortalecimento da classe empresarial;
- Maior aproximação dos empresários com os poderes públicos federal, estadual e municipal, visando resolução de problemas dos pequenos negócios atendidos pelo Sebrae;
- 54 empresas atendidas;
- Em novembro/2017 foi oportunizada a participação de 17 empresários na HSM, que é considerado o maior evento de Gestão e Negócios do Brasil em São Paulo;
- Foi realizada a oficina “A busca da inovação para o desenvolvimento dos pequenos negócios da Avenida LO 27”, que teve como participantes os empresários da 1103 e 1203 Sul. Os principais resultados foram o fortalecimento da classe empresarial desta avenida

comercial, a aproximação dos empresários com a Prefeitura de Palmas e Acipa, a presença do Secretário de Desenvolvimento e do Presidente da Acipa e a Formalização junto à Sedem das demandas emergenciais da classe empresarial;

- Realização de Missões Técnicas: Belo Horizonte – Visita a escritórios de referência com o objetivo de agregar inovação e tecnologias para os escritórios. Manaus – Participação no Congresso de Referência CONESCAP – 2017, que trouxe o que há de mais atual no segmento da contabilidade;
- Palestra motivacional com os colaboradores dos Escritórios Contábeis, gerando mais ânimo e mostrando a importância dos colaboradores nos escritórios;
- Palestra Reforma Trabalhista com os clientes dos escritórios contábeis levando as novas atualizações sobre o que mudou na lei; e
- Visitas Técnicas nos escritórios contábeis trocando informações e disseminando conhecimento entre o grupo.

### Caso de sucesso: Empresa Grandioso Pastel

Assunto: Franquiciabilidade

Foi criada em dezembro de 2016 pelo casal Marcos Willian e Leide. Ele, engenheiro, ela, nutricionista, decidiram mudar de vida e resolveram empreender. Marcos Willian com experiências no Brasil e no exterior, atuou na indústria aeronáutica e atividade aeroportuária, chegando a liderar mais de 600 pessoas. Foi realizada uma consultoria tecnológica de Aperfeiçoamento Tecnológico, com foco em elaborar os Manuais de Boas Práticas de Fabricação e Oficina Tecnológica de Boas Práticas de Fabricação para a empresa Grandioso Pastel a fim de possibilitar a entrega junto à Vigilância Sanitária para concessão de Alvará Sanitário. Soluções: Elaboração de Manuais de Boas Práticas de Fabricação de Alimentos; Oficina Sobre Manipulação de Alimentos; Adequações para atendimento da legislação e concessão de Alvará Sanitário; Elaboração de EVTE de Inovação para adequação da empresa e desenvolvimento de Franquia.

Manual boas práticas de fabricação



Figura 79 - Adesivo elaborado



Figura 80 - Panfleto elaborado



Figura 81 - Inauguração Tecidaria Cardini



Figura 82 - Encontro Empresarial

## Receitas

Projeto / Atividade		Valores em R\$		
		Previsto anual	Realizado	% Realizado
Atendimento aos Pequenos Negócios Palmas e Região	CSN	1.501.318	1.500.236	99,9%
	EB	860.729	841.993	97,8%

Tabela 117 - Receitas da Atividade Atendimento aos Peq. Negócios Palmas e Região

## Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Atendimento aos Pequenos Negócios Palmas e Região	2.667.535	2.663.535	99,9%

Tabela 118 - Orçamento da Atividade Atendimento aos P.N Palmas e Região

## Instrumentos de Atendimento

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Atendimento aos Pequenos Negócios Palmas e Região	Nº de Consultorias	1.130	1.525	135%
	Nº Horas Consultoria	21.278	32.342	152%
	Nº Cursos	09	11	122,2%

	Nº de Participantes em Cursos	204	266	130,4%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	02	02	100%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	29	29	100%
	Nº Oficinas	58	76	131%
	Nº de Participantes em Oficinas	1.294	1.331	102,9%
	Nº Palestras	76	94	123,7%
	Nº de Participantes em Palestras	3.145	3.575	113,7%
	Nº de Orientações	5.463	6.620	121,2%
	Nº Informação	3.443	4.535	131,7%
	Nº Seminários	06	08	133,3%
	Nº de Participantes em Seminários	443	449	101,4%

**Tabela 119 - Atendimentos da Atividade Atendimento aos P.N Palmas e Região**

Dados retirados do SME em 19/01/2018

### **Nome da Atividade: Atendimento aos Pequenos Negócios de Paraíso e Região**

**Gestora:** Mariana Fernandes Bezerra Vilarins Alves

**Objetivo:** aumentar a competitividade dos pequenos negócios de Paraíso e região, através da realização de orientações, cursos, palestras, oficinas, consultorias, missões empresariais e fomentar o empreendedorismo.

#### **Principais Ações:**

Os principais destaques foram as Capacitações em Gestão e Sebraetec, Missões Empresariais, Consultorias de Gestão e Sebraetec e a realização do Convênio Nº 001/2017 com foco no fortalecimento do Turismo Religioso no município de Paraíso do Tocantins.

- Capacitação em Gestão: realização de cursos, seminários, oficinas e palestras como foco nas temáticas de gestão financeira, atendimento, gestão de pessoas, estratégias de vendas, liderança dentre outros para PEMs e empresários na cidade de Paraíso e Região;
- Sebraetec: realização de consultorias tecnológicas nas subáreas de design de comunicação, qualidade e ambientes. Realização de cursos de aperfeiçoamento tecnológico na subárea de produtividade nos segmentos de alimentação, mecânica automotiva e motocicletas;
- Sebraetec MEI: realização de consultorias tecnológicas nas subáreas de design de comunicação e qualidade. Realização de cursos de aperfeiçoamento tecnológico na subárea de produtividade nos segmentos de confecção e construção civil;
- Consultorias em Gestão: realização de consultorias em gestão empresarial nas temáticas de planejamento estratégico, gestão financeira, gestão de pessoas dentre outros em empresas EPP's e ME's na cidade de Paraíso e região; e
- Convênio 001/2017: realização do Convenio com a Prefeitura de Paraíso do Tocantins com foco no turismo religioso durante a tradicional 57ª Semana Santa do município;
- Encontro da Família MEI: seminário realizado em Paraíso, no dia 08 de Abril com foco na oferta de serviços e soluções para os MEIs de Paraíso e Região.

## **Resultados Alcançados:**

- Capacitações em Gestão: por meio das capacitações, as empresas participantes obtiveram conhecimento e puderam melhorar a gestão contábil, o atendimento e a liderança através da aplicação das técnicas aprendidas. Um destaque da ação é o trabalho que está sendo realizado com o grupo de contadores de Paraíso, foram realizadas 4 reuniões e 2 cursos, com participação de 18 empresas de contabilidade de Paraíso. O grupo está unido e com interesse de desenvolver várias ações para os anos seguintes. Será aplicado diagnóstico MPE nas empresas e realização do Programa Seja Melhor;
- Sebraetec: Por meio de consultorias - adequação de empresas às exigências legais/qualidade, desenvolvimento de identidade visual, transformação do ambiente de atendimento aos clientes. Por meio de cursos - aumento de produtividade no segmento de motocicletas, mecânica automotiva e alimentos, neste com a inovação – onde foram adicionados ingredientes ao básico brigadeiro tornando-o gourmet, assim, os pequenos negócios de doceria aperfeiçoaram seus conhecimentos e estão ofertando produtos diferenciados ao exigente mercado da gastronomia;
- Sebretec - MEI: por meio de consultorias - adequação de empresas às exigências legais/qualidade, desenvolvimento de identidade visual. por meio de cursos - aumento de produtividade na confecção e construção civil, neste, com uma técnica inovadora com a aplicação de porcelamento líquido;
- Consultorias em Gestão: por meio de consultorias obteve-se feedbacks de empresários satisfeitos com a transformação realizada através da consultoria “Os resultados já começaram a aparecer logo após a conclusão das consultorias, meus funcionários estão outras pessoas, melhorou muito o ambiente no trabalho!” (depóimento da empresária Casa da Lavoura da cidade de Paraíso onde foi realizado consultoria em Recursos Humanos);
- Convênio 001/2017: por meio desta parceria que contribuiu para o fortalecimento do desenvolvimento local, através da integração e empoderamento da comunidade sobre a vocação do município para o turismo religioso, 69 pequenos negócios obtiveram melhoria em sua gestão com foco na excelência no atendimento de visitantes e turistas durante a realização do evento. Foram realizadas capacitações com abordagem ao turismo, circuito gastronômico com pratos à base de peixe, praça de alimentação “Sabores de Paraíso” - espaço exclusivo de comercialização para o MEI e a I Corrida Ecológica da Aleluia; e
- Encontro da Família MEI: o evento foi realizado em 08 de Abril/2017 em Paraíso do Tocantins, nas estruturas do SENAI. Com 6 expositores, 546 participantes e 1087 atendimentos através de oficinas, palestras, atendimentos individuais e mostra tecnológica.

## **Caso de sucesso: Empresa Conveniência da Neguinha**

Foi realizada consultoria em design de ambientes na Conveniência da Neguinha, localizada em Santa Rita do Tocantins. A empresária Neila Maria da Silva, Neguinha, como gosta de ser chamada, atua em Santa Rita do Tocantins a muitos anos sendo proprietária das empresas: Restaurante da Neguinha, Hotel Marina e Lanchonete da Neguinha.

No início de 2017 o primeiro posto de combustível foi inaugurado na cidade contendo um ambiente para conveniência, Neguinha aproveitou a oportunidade e não deu chance para a concorrência, procurou o Sebrae, que por meio do Programa Sebraetec, desenvolveu o projeto de design de ambientes. A empresária inaugurou a conveniência ofertando sofisticação e conforto aos clientes, principalmente caminhoneiros da BR 153 sendo referência na região.



Figura 85 - Curso Sebraetec



Figura 84 - Curso Gestão Estratégica de Vendas



Figura 83 - AUTOMEC

## Receitas

Atividade	Valores em R\$		
	Previsto anual	Realizado	% Realizado
Atendimento aos Pequenos Negócios de Paraíso e Região	CSN	R\$ 210.859,00	99,5%
	CONV	R\$ 23.961,00	100%
	EB	R\$ 158.609,00	116,8%

Tabela 120 - Receitas da Atividade Atendimento aos P.N de Paraíso e Região

## Orçamento

Atividade	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Atendimento aos Pequenos Negócios de Paraíso e Região	R\$ 545.269	R\$ 543.680	99,7%

Tabela 121 - Orçamento da Atividade Atendimento aos P.N de Paraíso e Região

## Instrumentos de Atendimento

Atividade	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Atendimento aos Pequenos Negócios de Paraíso e Região	Nº de Consultorias	1.580	3.768	238,5%
	Nº Horas Consultoria	190	217	114,2%
	Nº Cursos	14	19	135,7%
	Nº de Participantes em Cursos	285	375	131,6%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	3	3	100%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	49	49	100%
	Nº Oficinas	26	34	130,8%
	Nº de Participantes em Oficinas	510	575	112,7%
	Nº Palestras	50	73	146%
	Nº de Participantes em Palestras	968	1.193	123,2%
	Nº de Orientações	1.900	3.057	160,9%
	Nº Informação	838	1.406	167,8%

Tabela 122 - Atendimentos da Atividade Atendimento aos P.N de Paraíso e Região

**Nome da Atividade:** Atendimento aos Pequenos Negócios de Colinas e Região  
**Gestora:** Solange Lima de Oliveira

**Objetivo:** ampliar o atendimento, fomentar o empreendedorismo e promover o fortalecimento de negócios competitivos e sustentáveis, gerando ocupação, renda e promovendo capacitações empresariais, através da melhoria dos processos de gestão empresarial.

### **Principais Ações:**

- Cursos Sebraetec em parceria com a Prefeitura de Bandeirantes/TO;
- Consultoria Planejamento Estratégico Colinas Informática;
- Consultorias Gestão Plano de Negócios;
- Missão Empresarial Salão Duas Rodas;
- Missão Empresarial CONESCAP;
- Encontro Empresarial Inovação com Cláudio Forner - Grupo Auto Bicicletão;
- Proposta Combo com os empresários de Pau D'Arco;
- Construção do Planejamento Estratégico de Pau D'Arco e Bandeirantes;
- Criação da Sala do Empreendedor de Pau D'Arco;
- Consultorias Sebraetec Empresarial e Agronegócio;
- Cursos Sebraetec em Colinas do Tocantins;
- Capacitações Técnicas com os Contadores de Colinas e Região;
- JEPP: Bandeirantes, Pau D'Arco, Arapoema e Palmeirantes;
- Palestra de Empreendedorismo em 2 Tempos;
- Semana do MEI;
- Oficina de Vitrinismo;
- PSMN - Programa Sebrae Mulher de Negócios/Campeã Estadual e Finalista Nacional;
- Reativação do Comitê Gestor da Lei Geral em Colinas do Tocantins;
- Atendimento do Negócio a Negócio;
- Atendimento do Programa Empreender Mais Simples; e
- Campanha Black Week em Colinas do Tocantins

### **Resultados Alcançados:**

- Sala do Empreendedor: fortalecimento dos MEs de Pau D'Arco com a reativação da sala pela prefeitura municipal;
- Campanha Black Week: aumento do faturamento das empresas participantes em Colinas do Tocantins; e
- Prêmio Sebrae Mulher de Negócios: contadora atendida pelas ações voltadas para a classe contábil foi campeã estadual, troféu ouro, na categoria Pequenos Negócios.

### **Caso de sucesso:** Empresa Colinas Informática

O trabalho de consultoria em Planejamento Estratégico realizado na empresa, promoveu transformação, que se refletem no gráfico radar, gerado pelo diagnóstico empresarial inicial e final.

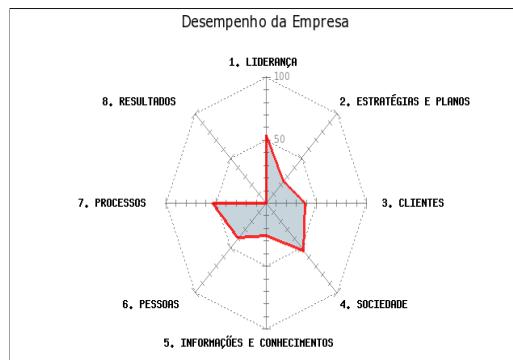


Figura 86 - 2016 (Antes Consultoria)

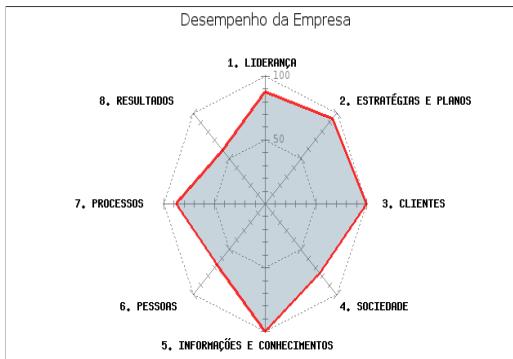


Figura 87 - 2017 (Pós Consultoria)



Figura 88 - Planejamento Estratégico Colinas Informática



Figura 89 - Encontro Empresarial Sebrae Mais



Figura 90 - Prêmio Sebrae Mulher de Negócio

## Receitas

Projeto / Atividade		Valores em R\$		
		Previsto anual	Realizado	% Realizado
Atendimento aos Pequenos Negócios de Colinas e Região	CSN	R\$ 203.164,00	R\$ 202.484,00	99,7%
	EB	R\$ 149.340,00	R\$ 156.329,00	104,7%

Tabela 123 -- Receitas da Atividade Atendimento aos PN de Colinas e Região

## Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Atendimento aos Pequenos Negócios de Colinas e Região	R\$ 505.028,00	R\$ 495.195,00	98,1%

Tabela 124 - Orçamento da Atividade Atendimento aos PN de Colinas e Região

## Instrumentos de Atendimento

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Atendimento aos Pequenos Negócios de Colinas e Região	Nº de Consultorias	296	307	103,7%
	Nº Horas Consultoria	1.446	1.832	126,7%
	Nº Cursos	8	12	150,0%
	Nº de Participantes em Cursos	135	231	171,1%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	2	3	150,0%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	40	40	100,0%
	Nº Oficinas	38	38	100,00%
	Nº de Participantes em Oficinas	330	465	140,9%
	Nº Palestras	30	31	103,3%
	Nº de Participantes em Palestras	750	869	115,9%
	Nº de Orientações	1.361	1.624	119,3%
	Nº Informação	1.185	999	84,3%
	Nº Seminários	2	2	100,00%
	Nº de Participantes em Seminários	300	67	22,3%

Tabela 125 - Atendimentos da Atividade Atendimento aos PN de Colinas e Região

Fonte: SME em 18/01/2018

**Nome da Atividade:** Atendimento aos Pequenos Negócios de Guaraí e Região

**Gestor:** Sara Vargas de Macedo

**Objetivo:** ampliar o atendimento, fomentar o empreendedorismo e promover o fortalecimento de negócios competitivos e sustentáveis, gerando ocupação, renda e promovendo capacitações empresariais, através da melhoria dos processos de gestão empresarial.

**Principais Ações:**

- Palestra Empreender para não Morrer – Goianorte;
- I Seminário sobre Gestão do Agronegócio – Guaraí;
- Palestra O Sucesso Anda de Limousine - Aniversário da ACIAG – Associação Comercial e Industrial de Guaraí;
- Curso Atendimento ao Cliente – Colméia;
- Cursos E-Social Guaraí e Reforma Trabalhista em Guaraí e Pedro Afonso;
- Missão para o II Congresso Nacional das Mulheres do Agronegócio - São Paulo;
- I Seminário Sobre Inovação e Gestão - Faculdade Guaraí;
- Programa JEPP- Educandário Moranguinho;
- Caravana FEICON- São Paulo;
- Caravana Feira do Empreendedor - Palmas; e
- Consultorias Gerenciais e Sebraetec.

**Resultados Alcançados:**

Não há uma mensuração de resultados de cursos e palestras, porém, é possível apontar alguns resultados no que diz respeito a consultorias e missões:

A empresa Toagro, que recebeu dentre algumas consultorias, uma específica em Layout, implantou o que foi apresentado no projeto, modificando sua parte interna, desde a recepção até ao depósito.

O candidato a empresário Tiago Naves, fez via Sebrae um plano de negócios no ramo de construção civil e o mesmo está em fase de abertura do negócio, após indicação de viabilidade, tendo retorno em 5 anos, gerando 6 empregos diretos.

A Indústria de Água Jalapão que havia sido notificada pela Vigilância Sanitária estadual por falta do Manual de Boas Práticas, conseguiu se adequar após intervenção do Programa S na área de segurança alimentar.

**Caso de sucesso:**

A Escola Educandário Moranguinho, que em 2016 aderiu ao programa JEPP atendendo 180 crianças, nesse ano de 2017 conseguiu inserir no programa 210 crianças do 1º ao 5º ano, que durante o ano trabalharam e na culminância conseguiram um montante bruto de R\$ 5.600,00.



Figura 92 - Curso Atendimento ao Cliente – Colmeia



Figura 91 – Palestra: O Sucesso anda de Limusine



Figura 93 - Missão II Congresso Nacional das Mulheres do Agronegócio- São Paulo

## Receitas

Projeto / Atividade		Valores em R\$		
		Previsto anual	Realizado	% Realizado
Atendimento aos Pequenos Negócios de Guaraí e Região	CSN	R\$134.676	R\$127.852,00	94,9%
	EB	R\$99.561,00	R\$99.582,00	100%

Tabela 126 Receitas da Atividade Atendimento aos PN de Guaraí e Região

## Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Atendimento aos Pequenos Negócios de Guaraí e Região	R\$348.020,00	R\$326.574,00	93,8%

Tabela 127 - Orçamento da Atividade Atendimento aos PN de Guaraí e Região

## Instrumentos de Atendimento

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Atendimento aos Pequenos Negócios de Guaraí e Região	Nº de Consultorias	185	176	95,1%
	Nº Horas Consultoria	561	2252	401,4%
	Nº Cursos	4	4	100%
	Nº de Participantes em Cursos	60	58	96,7%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	1	2	200%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	20	17	85%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos do Sebrae	1	0	0%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos do Sebrae	20	0	0%

	Nº Oficinas	24	15	62,5%
	Nº de Participantes em Oficinas	360	268	74,4%
	Nº Palestras	30	19	63,3%
	Nº de Participantes em Palestras	450	565	125,6%
	Nº de Orientações	461	1.049	227,5%
	Nº Informação	830	681	82%
	Nº Seminários	2	2	100%
	Nº de Participantes em Seminários	300	82	27,3%

Tabela 128 - Atendimento da Atividade Atendimento aos PN de Guaraí e Região

Fonte: SME em 18/01/2018

### Nome da Atividade: Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguaína e Região

Gestor: Marcus Vinicius Vieira Queiroz

**Objetivo:** aumentar a competitividade das empresas atendidas pelo projeto, através da oferta de atendimentos e orientação empresarial.

#### Principais Ações:

- O Encontro da Família MEI: aconteceu no dia 06 de maio/2017, com o objetivo de levar oportunidades de negócios, conhecimento, através de palestras, oficinas e diversão para o MEIs e sua família. O evento contou com a parceria de diversas instituições como FIETO, Prefeitura de Araguaína, previdência social, associação comercial, instituições bancárias e as faculdades, entre outros;
- Araguaína Tem: nos dias 10 a 12 de agosto/2017, foi realizada uma feira completa voltada para expor todas as oportunidades de negócios da cidade além de palestras magnas e entretenimento (desfile, praça de alimentação e apresentações artísticas);
- Encontros Empresariais – Jalapão: o evento ocorreu no período de 24 a 27 de agosto/2017 no Parque Estadual do Jalapão/TO, visando levar aos empresários momentos de interação e debates, num ambiente de aparente descontração;
- Dia C do Crédito: aconteceu nos dias 17 e 31 de outubro/2017 e teve como objetivo oportunizar aos empreendedores o acesso a todas as instituições financeiras para renegociação de dívidas e aquisição de crédito para capital de giro ou investimento em um só lugar; e
- Consultorias Sebraetec: normatização para atendimento às expectativas em relação a um produto, processo, serviço ou sistema de gestão, em relação a requisitos de qualidade, de desempenho, de segurança, ambientais, procedimentos, formas, dimensões, classificações e terminologias.

#### Resultados Alcançados:

- Consultorias: 25 empresas regulamentadas em atendimento à legislação, onde foram atendidas através de Consultoria de Normatização e Regulamentação com as elaborações dos documentos de PPRA, PCMSO, LTCAT - Laudo Técnico das Condições do Ambiente de Trabalho e Ergonômico;
- Sebraetec: 3 empresas certificadas na ISO 9001:2015, após a consultoria para adequação do Sistema de Gestão da Qualidade; 15 empresas regulamentadas de acordo com a legislação ambiental, para adequação e certificação ambiental; 5

empresas atendidas com consultoria em Segurança Alimentar, elaboração do Manual de Boas Práticas, Tabelas Nutricionais, rotulagem dos produtos e padronizações das receitas e adequação para certificação da vigilância sanitária;

- Encontro da Família MEI: contou com 10 empresas expondo oportunidades de negócios, 10 MEIs do ramo de alimentação comercializando seus produtos e mais de 300 MEs atendidas com orientações e capacitações diversas.

*Matérias:* <http://conexaoto.com.br/2017/05/08/araguaina-sedia-encontro-da-familia-mei>; <http://www.folhadobico.com.br/05/2017/araguaina-se-prepara-para-receber-o-encontro-da-familia-mei.php>; <https://www.itpac.br/noticias/2017/5/8/centro-universitario-itpac-e-senai-encontro-da-familia-meい>

- Araguaína Tem: teve a participação de 51 empresas expositoras, 10 estandes institucionais, 8 empresas comercializando na praça de alimentação e participação de 1.837 pessoas nas palestras e seminários;

*Matérias:* <http://conexaoto.com.br/2017/08/14/sebrae-tocantins-destaca-o-sucesso-da-feira-araguaina-tem>; <http://www.atitudeto.com.br/feira-araguaina-tem-promete-expor-toda-capacidade-produtiva-da-cidade/>

- Encontros Empresariais – Jalapão: teve a participação de 18 empreendedores que tiveram a oportunidade de trocar experiências, compartilhar erros e acertos, com o principal propósito de contribuir para a melhoria e/ou transformação de seus negócios;
- Dia C do Crédito teve o atendimento um pouco mais de 300 empresários através da parceria de 8 instituições financeiras;

*Reportagem:* <https://www.youtube.com/watch?v=i0W0BvudGX4>;

*Matéria:* <http://conexaoto.com.br/2017/10/30/sebrae-realiza-dia-do-credito-para-renegociacoes-de-dividas-e-emprestimos>)

### **Caso de Sucesso:** Empresa Utilidades Ten Ten

A empresa de utilidades Ten Ten está localizada na cidade de Araguaína. Por atender diversos públicos, tinha a necessidade de dar mais visibilidade aos produtos de maior valor agregado, para tanto, foi criado um espaço denominado Decori, um ambiente mais requintado e atrativo, para atendimento de um público mais exigente e com maior poder aquisitivo.

O Sebrae realizou o atendimento na empresa através da consultoria Sebraetec, abrangendo as áreas de design de ambiente e comunicação, envolvendo o desenvolvimento do projeto de design (layout; projeto luminotécnico; fachada; expositores e sinalização da loja), identidade visual do novo espaço e desenvolvimento da marca. Com isso a empresa conseguiu atender dois públicos distintos em ambientes diferenciados, desenvolvidos a partir das necessidades de cada público, resultando numa melhor visibilidade dos produtos, marcas e serviços, motivando e influenciando a decisão de compra do cliente, consequentemente, aumentando as vendas.

Vídeo da Inauguração: <https://www.facebook.com/decorioficial/videos/1347789228663428/>



Figura 94 - Encontro da Família MEI



Figura 95 - Evento: Araguaína Tem



Figura 96 - Decori

## Receitas

Projeto / Atividade		Valores em R\$		
		Previsto anual	Realizado	% Realizado
Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguaína e Região	CSN	320.611,00	319.175,00	99,6
	OUTRAS	192.883,00	188.194,98	97,5
	EB	252.534,00	256.430,00	101,5

Tabela 129 - Receitas da Atividade Atendimento aos PN de Araguaína e Região

## Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguaína e Região	766.028,00	763.800,00	99,7

Tabela 130 - Orçamento da Atividade Atendimento aos PN de Araguaína e Região

## Instrumentos de Atendimento

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
	Nº de Consultorias	1.000	1.309	130,9
	Nº Horas Consultoria	4.912	5.929	120,7
	Nº Cursos	11	11	100,0

Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguaína e Região	Nº de Participantes em Cursos	212	212	100,0
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	01	02	200,0
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	22	22	100,0
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos Sebrae	01	01	100,0
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos Sebrae	18	18	100,0
	Nº Oficinas	31	31	100,0
	Nº de Participantes em Oficinas	645	645	100,0
	Nº Palestras	56	59	105,4
	Nº de Participantes em Palestras	1.375	1.429	103,9
	Nº de Orientações	4.660	4.927	105,7
	Nº Informação	3.200	3.328	104,0
	Nº Seminários	04	04	100,0

**Tabela 131 - Atendimentos da Atividade Atendimento aos PN de Araguaína e Região**

Fonte: SME em 18/01/2018

### **Nome da Atividade: Atendimento aos Pequenos Negócios de Dianópolis e Região**

**Gestora:** Jordana Rodrigues Riela Santana

**Objetivo:** aumentar a competitividade, sustentabilidade e perenidade dos Pequenos Negócios, através da oferta de informações, orientações empresariais e consultorias e incentivar o empreendedorismo.

#### **Principais Ações:**

- Atendimento individual de orientações, cuja meta realizada foi além da prevista no projeto;
- Capacitações complementares com execução de cursos e seminários na área de gestão e palestras de orientação a abertura do MEI;
- Realização de consultorias na área de Tecnologia e Inovação – Sebraetec;
- Realização de missões tais como: FEICON Hair Brasil com os empresários do ramo salão de beleza e para o CONESCAP com os empresários contábeis da região;
- Oficinas SEI; e
- Realização da Semana do MEI.

#### **Resultados Alcançados:**

- Formalização: por meio de orientação sobre o MEI realizado na regional os PE que se formalizaram;
- Capacitações: empresários capacitados através de soluções educacionais do Sebrae;
- Missões: por meio das missões, os empresários tiveram acesso ao que tem de novidade no mercado dentro dos segmentos atendidos; e
- Sebraetec: implementação de inovação nos pequenos negócios atendidos por meio das consultorias tecnológicas.

## Caso de sucesso: Empresa Sonho Meu Kids

A empresária Bruna Gomes Voutão Botelho Cabral, participou de uma palestra do MEI no propósito de começar algum empreendimento na cidade. Logo após, surgiu a oportunidade da referida empresária participar do EMPRETEC, que segundo ela, foi primordial para a concretização do seu negócio - loja de roupas voltadas para o público infantil e infanto-juvenil.

Diante do anseio de progredir no seu empreendimento, a mesma procurou o Sebrae/TO para solicitar uma consultoria por meio da Ação do SEBRAETEC na área de design e comunicação visual da empresa com desenvolvimento da identidade visual. A empresária relata que o processo executado na consultoria foi de extrema importância para a loja ganhar visibilidade no comércio local e se destacar diante das suas concorrentes. Com a identidade visual, a loja passou a ter um espaço moderno, com produtos de comunicação visual de qualidade tais como: sacolas personalizadas, adesivos, tags, cartões de visita, panfletos de divulgação e fachada.

Com isso, veio também os resultados financeiros satisfatórios, pois o EMPRETEC a ajudou a ter uma noção de controle de estoque, planilhas de controle de fluxo de caixa, entradas e saídas, entre outras e também, a gerir o seu negócio através de definição de metas e planejamento estratégico. Por fim, destaca mais uma vez que os resultados têm sido satisfatórios e está muito feliz, agradecendo imensamente o apoio do Sebrae/TO.



Figura 97 - Consultoria Tecnológica - SEBRAETEC



Figura 98 - Realização da Semana do MEI - Dianópolis



Figura 99 - Realização de capacitações aos empresários

## Receitas

Projeto / Atividade	Valores em R\$		
	Previsto anual	Realizado	% Realizado
Pequenos Negócios de Dianópolis e Região	CSN	42.000,00	41.998,00
	EB	78.980,00	65.972,00

Tabela 132 - Receitas da Atividade Atendimento aos PN de Dianópolis e Região

## Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Pequenos Negócios de Dianópolis e Região	221.480,00	220.666,00	99,6

Tabela 133 - Orçamentos da Atividade Atendimento aos PN de Dianópolis e Região

## Instrumentos de Atendimento

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto ajustado	Realizado	% Variação
Pequenos Negócios de Dianópolis e Região	Nº de Consultorias	18	101	561,1
	Nº Horas Consultoria	800	865	108,1
	Nº Cursos	7	7	100
	Nº de Participantes em Cursos	140	155	110,7
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	2	2	100,0
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	30	10	33,3
	Nº Palestras	20	20	100,0
	Nº de Participantes em Palestras	400	400	100,0
	Nº de Orientações	500	888	177,6
	Nº Informação	1.000	1.222	122,2
	Nº Seminários	2	2	100,0
	Nº de Participantes em Seminários	60	70	116,7

Tabela 134 - Atendimentos da Atividade Atendimento aos PN de Dianópolis e Região

Fonte: SME em 18/01/2018

## Nome da Atividade: Atendimento aos Pequenos Negócios de Taquaralto e Região

Gestora: Flavia Roberta Pacheco Donato

**Objetivo:** fomentar o empreendedorismo, incentivar a formalização, promover a competitividade e perenidade dos pequenos negócios de Taquaralto e região.

### Principais Ações e Resultados Alcançados:

- Agentes Locais de Inovação – ALI: o Programa tem como objetivo promover a prática continuada de ações de inovação nas EPPs, por meio de orientação proativa, gratuita e personalizada. Outro objetivo é a aproximação das empresas acompanhadas com os provedores de solução, visando concretizar as ações propostas pelo ALI. Inicialmente foram atendidas 48 empresas. Destas, 39 concluíram os atendimentos, 6 foram fechadas e 3 desistiram do programa;
- Negócio a Negócio: o Programa consiste em atendimentos *in loco* a MEs e MEIs realizados por um AOE que realiza visitas à empresa e aplica um diagnóstico de gestão básica, que abrange questões de mercado, finanças e operação do negócio. O objetivo é promover melhorias no empreendimento por meio de orientação presencial continuada, gratuita e customizada, bem como iniciar o relacionamento com novos clientes para o Sebrae. Foram atendidas 100 empresas, dessas, 60 MEIs, 40 MEs, totalizando 200 atendimentos.
- Educação Empreendedora: o Programa Nacional de Educação Empreendedora visa ampliar, promover e disseminar a educação empreendedora nas instituições de ensino por

meio da oferta de conteúdos de empreendedorismo nos currículos, objetivando a consolidação da cultura empreendedora na educação. As metas deste programa registradas foram: 23 professores capacitados, 1.178 alunos no JEPP e 2 turmas com total de 57 alunos na Oficina Crescendo e Empreendendo. Destaque para a renovação da parceria com a Escola Militar Municipal Lago Sul/Palmas.

- Prêmio Sebrae Mulher de Negócios - 10 empresárias inscritas;
- Sebrae Mais: o Programa Sebrae Mais, foi criado para ofertar de forma subsidiada a EPP, os instrumentos necessários para a melhoria de sua gestão, com o objetivo de aumentar a lucratividade das pequenas empresas atendidas pelo programa, promovendo crescimento, ganho de competitividade e ampliação de mercados.

Realização de 3 ciclos de Encontros Empresariais, abordando os temas Gestão de Pessoas, Reforma Trabalhista e Liderança, com a participação de 12 empresários; e

- Sebraetec: o Programa Sebraetec constitui-se em um instrumento que possibilita às empresas ter acesso a serviços de inovação e tecnologia de forma subsidiada, visando a melhoria dos seus processos e produtos, implantando inovações com foco nas exigências do mercado.

#### **Destaques:**

- Consultoria Tecnológica em design de ambiente na Loja Pré Moldados e Materiais de Construção São José;
- Processo de implantação - Certificação ISO 9001 na Empresa Tecnotelha;
- Consultoria de Comunicação Visual em 7 empreendimentos da região turística de Taquaruçu, em ação de parceria com o projeto de turismo. Através desta consultoria, vários empreendimentos estão instituindo e profissionalizando sua marca, comunicação visual e garantindo presença nas redes sociais;
- Consultoria para Licenciamento Ambiental em 2 empresas da Região turística de Taquaruçu, em ação de parceria com o projeto de turismo;
- Na Medida: Educação Empreendedora para Microempresas, que tem como objetivo capacitar os donos de MEs de forma continuada, buscando a ampliação do acesso à conhecimentos, promoção da competitividade e ao aumento da produtividade e da lucratividade, com orientações empresariais práticas para o dia a dia dos empresários; A realização do curso Gestão Estratégica de Vendas – GEV (Na Medida), contou com a participação de 27 empresários, estruturado nos seguintes pilares: Liderança, Força de Vendas, Inovação e Desenvolvimento de Competências, alinhando a prática e a teoria, através de uma metodologia expositiva e dialogada com exemplos práticos do dia a dia dos participantes;
- Programa SEI: desde a criação do MEI, o Sebrae busca oferecer soluções específicas para esse segmento de cliente. Para tanto, desenvolveu-se um conjunto de nove soluções que tratam de temas básicos para gestão e fortalecimento desses novos negócios: SEI Vender; SEI Comprar; SEI Controlar Meu Dinheiro; SEI Empreender; SEI Unir Forças para Melhorar; SEI Planejar; SEI Administrar; SEI Formar Preços; SEI Crescer. No ano de 2017 o Sebrae/TO realizou 49 oficinas.

**Destaque:** Congresso Amor Exigente X Quiosque “Doce Doce Amor”

O Amor Exigente - AE é um programa de auto e mútua ajuda que desenvolve preceitos para a organização da família. O Quiosque “Doce Doce Amor”, surgiu com objetivo de ajudar as empreendedoras participantes do Curso de Confeiteiro do SENAI, atendidas pelo programa Sebraetec, a consolidar seus produtos no mercado.

A proposta foi a divulgação dos produtos no Quiosque Doce Doce Amor durante o congresso, inovando em: cardápio em espanhol; Oficina de Atendimento; embalagens diferenciadas e máquina de café. Com esta ação, em 3 dias de evento as empreendedoras arrecadaram aproximadamente R\$ 1.500,00.

- Dia C do Crédito: na regional foram realizadas duas edições, contemplando um conjunto de soluções em forma de palestras, oficinas e negociações junto a instituições financeiras parceiras para os pequenos negócios. Ao todo, foram realizados 290 atendimentos;
- Inova Moda: O 7º ciclo do Projeto Inova Moda, foi realizado pelo Senai e Sebrae. O principal objetivo é o fortalecimento da competitividade industrial entendendo o design como elemento estratégico para os pequenos negócios de moda, baseado em pesquisas de comportamento e consumo e prospecções tecnológicas. O tema do Caderno de Tendências deste ciclo foi: Utopias. Seu foco é o que se espera do mundo da moda para o inverno de 2018 conectando todos os assuntos levantados nas edições anteriores e visando ao futuro no que diz respeito à tecnologia, ideologia de gênero e produção enxuta;
- Acesso a Mercado: Missão Técnica Empresarial – 20 empresários participaram do 89º Encontro Nacional da Indústria da Construção - ENIC em Brasília, que foi promovido pela Câmara Brasileira da Indústria da Construção – CBIC e realizado pelo Sinduscon-DF. O 89º ENIC teve como slogan “Superação é nossa maior obra”, uma referência aberta ao período de instabilidade político-econômica do Brasil, que interfere no ramo da construção civil.

De acordo com o presidente do Sinduscon-TO, Bartolomé Alba Garcia, participar do ENIC, considerado o maior evento do setor em toda a América Latina, é uma oportunidade que todos os empresários devem aproveitar ao máximo. “Dada a atual turbulência política pela qual atravessa o Brasil, o que atinge diretamente a economia, poder se fazer presente em um evento desta grandeza, onde estivemos em contato direto com gestores públicos de alto gabarito e com outros empresários da indústria da construção de todo o País, é muito importante. Acima de uma simples visita ao ENIC, fomos buscar conhecimentos novos que nos possibilitem atravessar esta fase de dificuldades sem grandes danos; e acredito que apenas aqueles que têm buscado diferenciais competitivos, inovações de mercado é que, após a temida crise, vão sair à frente de todos os demais”.

- BEAUTY FAIR em São Paulo: a Missão Técnica, contou com a participação de 19 empresários, que visou proporcionar a integração do setor/segmento da Beleza e Estética, conhecer novas tecnologias, busca de novos conhecimentos através da participação nas palestras e debates, tendências do mercado, realização de contatos com fornecedores e promover redes de relacionamento entre os profissionais da Beleza e Estética;

#### Principais desafios da atividade em Taquaralto e região/atuação:

Os principais desafios identificados para o setor do Comércio foram: deficiência na competitividade, alta concorrência (menores barreiras de entrada), arrefecimento da atividade econômica, ocasionando redução no consumo e competição com o mercado *online*, o que pode significar menores margens de lucro. Os principais segmentos atendidos

foram as lojas de materiais de construção, vestuário e acessórios, minimercados, farmácia, ofertando consultorias com enfoque em Finanças, Administração, Tecnologia e Inovação.

Os principais desafios identificados para o setor da Indústria foram: concorrência com importados, baixa produtividade, defasagem tecnológica da produção, acesso às tecnologias, imposição de qualidade e preço dos “grandes players”, agregar valor, diferenciar e customizar os produtos e fazer com que os serviços contribuam para a retomada do dinamismo da indústria. Os principais produtos utilizados foram: consultorias com enfoque em Produção, Finanças, Administração, Certificação da ISO 9001, além do portfólio de soluções tecnológicas do Senai em Confecção/Vestuário, Alimentos e Bebidas, Metal mecânica e Construção Civil, dentre outros.

Destaque para a participação de empresários no 89ºENIC.

Os principais desafios identificados para o setor de Serviços foram: deficiências na competitividade, queda no poder aquisitivo das famílias e alta concorrência (menores barreiras de entrada). Além disso, destacam-se segmentos voltados para Alimentação fora do Lar, Beleza e Estética, Reparação Automotiva, Turismo em empresas atendidas. Os principais produtos utilizados foram: soluções de gestão e tecnologia do portfólio Sebrae, além das soluções de parceiros Senai, com destaque para consultorias de “Prevenção de perdas e desperdícios de alimentos”, “Boas práticas de manipulação de alimentos para serviços de alimentação”.

## Receitas

Projeto / Atividade		Valores em R\$		
		Previsto anual	Realizado	% Realizado
Atendimento aos Pequenos Negócios de Taquaralto e região	CSN	246.238	243.747	99,0%
	OUTRAS/CSO	51.376	25.922,9	50,5%
	EB	132.361	154.689	116,9%

Tabela 135 - Receitas da Atividade Atendimento aos PN de Taquaralto e região

## Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Atendimento aos Pequenos Negócios de Taquaralto e região	429.975	424.359	98,7%

Tabela 136 - Orçamento da Atividade Atendimento aos PN de Taquaralto e região

## Instrumentos de Atendimento

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Atendimento aos Pequenos Negócios de Taquaralto e região	Nº de Consultorias	320	231	72,2%
	Nº Horas Consultoria	1.010	2.008	198,8
	Nº Cursos	4	7	175,0
	Nº de Participantes em Cursos	80	133	166,2
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	2	2	100,0
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	26	26	100,0
	Nº Oficinas	44	53	120,5
	Nº de Participantes em Oficinas	1.055	1.184	112,2
	Nº Palestras	43	53	123,3
	Nº de Participantes em	1.020	1.289	126,4

	Palestras			
	Nº de Orientações	1.440	1.862	129,3

Tabela 137 - Atendimento da Atividade Atendimento aos PN de Taquaralto e região

Fonte: SME em 18/01/2018

#### Notas explicativas:

Cursos – justifica-se a variação de 150%, devido à grande procura de empresários nas capacitações de tecnologia e inovação/Sebraetec.

Palestras – justifica-se a variação de 114%, devido à realização semanal direcionada aos PEMs visando disseminar informações para formalização dos MEIs. Destaque para a palestras realizadas durante a semana do MEI e no Dia C do Crédito.

Orientações - justifica-se a variação de 129,8% devido ao atendimento diário para os PEMs e empreendedores da região.

#### Nome da Atividade: Atividade Atendimento aos Pequenos Negócios de Porto Nacional e Região

Gestor: André Silva Gomes

**Objetivo:** fomentar o empreendedorismo, incentivar a formalização, promover a competitividade e perenidade dos pequenos negócios em Porto Nacional e região.

#### Principais Ações:

- Seminário Inovar e Vender com o Palestrante Cláudio Forner;
- Encontro da Família MEI em Porto Nacional;
- Implantação da Lei Geral em Porto Nacional;
- Oficinas “In Company” – Sei Vender;
- Oficinas SEI em Municípios da RPSul;
- Curso Atendimento ao Cliente,
- Consultorias Sebraetec Agro;
- Cursos Sebraetec - Senai;
- Missão FIMMA;
- Empretec Porto Nacional;
- Dia C do Crédito; e
- Seminário de Inovação e Marketing & Reforma Trabalhista.

**Resultados Alcançados:** a Atividade de Atendimento vem atuando junto aos micros e pequenos empresários de Porto Nacional e região proporcionando a eles aumento da competitividade e melhorias na gestão dos seus negócios.

Houve um destaque nas ações voltadas para o MEI, mais especificamente com as ações “Encontro da Família MEI e Semana do MEI”, cujo público alvo teve a oportunidade de participar de capacitações voltadas aos seus segmentos. Os depoimentos dos participantes foram uníssonos no sentido da melhoria da gestão dos seus negócios e da abertura para ideias inovadoras com essas capacitações.

No Projeto de Atendimento de Porto Nacional foram atendidos 40 empresários com recursos Sebraetec. Os mesmos tiveram a oportunidade de inovar na prestação de seus serviços com as

qualificações do Senai, através dos cursos: Mecânico de Ar Condicionado e Eletricista Residencial.

As consultorias Sebraetec foram importantes instrumentos de inovação nas empresas atendidas, sendo que se deve destacar a qualidade e resultados das consultorias tecnológicas ligadas ao agronegócio, em alinhamento à vocação agro de Porto Nacional.

Quanto ao tema de Políticas Públicas, foram realizadas ações em parceria com o projeto de implementação da Lei Geral - conhecida como Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e foi criada pela Lei Complementar Federal 123/2006 -, tendo sido alcançadas 2 importantes implementações da referida lei em Porto Nacional/TO e Santa Rosa/TO. Tal conquista irá desburocratizar e agilizar a vida dos empresários destes municípios.

### Caso de sucesso: Cerrados Sorvetes

A empresa Cintia Mara da Silva Marques & CIA LTDA – ME: “Cerrados Sorvetes”, buscou o auxílio do Sebrae para conseguir a regulamentação junto à vigilância sanitária estadual, intencionando vender seus produtos em âmbito estadual. Após a consultoria Sebraetec, foi liberada a regulamentação necessária para comercializar seus produtos em âmbito estadual, ampliando o seu mercado.



Figura 100- Encontro da Família MEI em Porto nacional



Figura 101 - Seminário Empretec



Figura 102 - Seminário Marketing e Reforma Trabalhista

## Receitas

Projeto / Atividade		Valores em R\$		
		Previsto anual	Realizado	% Realizado
Atividade de Atendimento aos Pequenos Negócios Porto Nacional e Região.	CSN	161.016	158.082	98,2%
	EB	106.146	107.382	101,2%

Tabela 138 - Receitas da Atividade Atendimento aos PN de Porto e região

## Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Atividade de Atendimento aos Pequenos Negócios Porto Nacional e Região.	335.477	330.349	98,5%

Tabela 139 - Orçamento da Atividade Atendimento aos PN de Porto e região

## Instrumentos de Atendimento

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Atividade de Atendimento aos Pequenos Negócios Porto Nacional e Região.	Nº de Consultorias	255	252	98,8%
	Nº Horas Consultoria	840	1077	128,2%
	Nº de Clínicas	2	2	100%
	Nº de Participantes em Clínicas	30	36	120%
	Nº Cursos	3	4	133,3%
	Nº de Participantes em Cursos	45	76	168,9%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	1	1	100%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	15	9	60%
	Nº Oficinas	34	42	123,5%
	Nº de Participantes em Oficinas	450	626	139,1%
	Nº Palestras	32	43	134,4%
	Nº de Participantes em Palestras	450	527	117,1%
	Nº de Orientações	1020	1715	168,1%
	Nº Informação	1000	1325	132,5%
	Nº Seminários	2	3	150,0%
	Nº de Participantes em Seminários	590	606	102,7%

Tabela 140 - Atendimentos da Atividade Atendimento aos P.N de Porto e região

Fonte: SME em 18/01/2018

**Nome da Atividade:** Atendimento aos Pequenos Negócios de Gurupi e Região

**Gestor:** Djales dos Santos Oliveira

**Objetivo:** aumentar a competitividade das empresas atendidas pelo projeto, através da oferta de atendimentos e orientação empresarial.

**Principais Ações:**

- Consultoria Sebraetec;
- Capacitações Complementares;
- Programa ALI; e
- Programa Negócio a Negócio.

**Resultados Alcançados:** através da atividade de Atendimento aos Pequenos Negócios de Gurupi e região, foi possível atender vários municípios com diversas soluções do Sebrae, que proporcionaram condições para os clientes desenvolver competências específicas e compreender os conceitos básicos de gestão, mercado e processos, que possibilitaram a alavancagem de seus negócios e adoção de práticas de inovação conseguindo assegurar o aumento da eficiência e melhoria de resultados.



Figura 103 - Palestra de Sensibilização no IFTO



Figura 104 - Realização Seminário Empretec

## Receitas

Projeto / Atividade		Valores em R\$		
		Previsto anual	Realizado	% Realizado
Atendimento aos Pequenos Negócios de Gurupi e Região	CSN	387.230	385.947	99,7%
	CSO	191.441	190.747,16	99,64%
	EB	238.377	238.377	100,0%

Tabela 141 - Receitas da Atividade Atendimento aos Peq. Negócios de Gurupi e Região

## Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Atendimento aos Pequenos Negócios de Gurupi e Região	625.607	624.324	99,8%

Tabela 142 - Orçamento da Atividade Atendimento aos Peq. Negócios de Gurupi e Região

Fonte: SME em 18/01/2018

## Instrumentos de Atendimento

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Atendimento aos Pequenos Negócios de Gurupi e Região	Nº de Consultorias	50	1.022	2.044,0%
	Nº Horas Consultoria	3.149	10.017	318,1%
	Nº Cursos	08	10	125%
	Nº de Participantes em Cursos	105	212	201,9%
	Nº de Missões e Caravanas	4	4	100%

	para Eventos de Terceiros			
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	37	42	113,5%
	Nº Oficinas	28	35	125,0%
	Nº de Participantes em Oficinas	420	609	145,0%
	Nº Palestras	41	61	148,8%
	Nº de Participantes em Palestras	1.630	1.887	115,8%
	Nº de Orientações	3.300	3.601	109,1%
	Nº Informação	2.000	4.557	227,8%

**Tabela 143 - Atendimentos da Atividade Atendimento aos Peq. Negócios de Gurupi e Região**

Fonte: SME em 18/01/2018

### **Nome da Atividade: Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguatins e Região**

**Gestor:** André Luiz Naves Rocha

**Objetivo:** ampliar o atendimento, fomentar o empreendedorismo e promover o fortalecimento dos pequenos negócios através da melhoria dos processos de gestão empresarial no município de Araguatins e região.

#### **Principais Ações:**

- 2 feiras de liquidação, sendo Liquida Araguatins e Liquida Tocantinópolis, que obtiveram resultados satisfatórios num total de R\$ 40.000 em vendas nos 2 eventos;
- Realização do Empretec em Araguatins;
- Foram realizados curso e consultoria Líder Coach em Tocantinópolis, com 15 participantes e uma excelente avaliação dos empresários participantes;
- Apoio à realização da 10ª FEAPA – Feira da Agricultura Familiar em Palmeiras do Tocantins, um excelente evento de disseminação de inovação para produtores rurais;
- O Georeferenciamento, realizado no início do ano contribuiu para que 420 produtores rurais de Araguatins/TO, tivessem acesso ao título de suas propriedades.

#### **Caso de sucesso: Casa do Açaí**

O empresário chegou ao Sebrae solicitando apoio para melhoria de gestão da sua empresa. O mesmo recebeu orientação técnica e foi encaminhado para uma série de ações:

- Curso: Gestão Financeira Na medida;
- Seminário: Inovação ARAGUATINS;
- Palestra: Empreendedorismo – O Caminho para o seu Negócio; e
- EMPRETEC.

#### Problemas identificados:

- Não tinha consciência dos custos da sua empresa;
- Não fazia controle de entrada e saída;
- Dificuldade de organizar a equipe em cada processo na empresa;
- Não tinha implantado meio eletrônico de pagamento; e
- Falta de controle e planejamento financeiro.

### Soluções Implementadas:

- Com a orientação técnica, o cliente implantou máquina de cartão débito/crédito;
- Implantou junto à equipe a responsabilidade de cada um na empresa;
- Após o Empretec, ampliou seu negócio abrindo outra loja; e
- Implantou sistema informatizado de controle de vendas.



Figura 105 - Líder coach em Tocantinópolis



Figura 106 - Liquida Tocantinópolis



Figura 107 - Liquida Araguatins

### Receitas

Projeto / Atividade		Valores em R\$		
		Previsto anual	Realizado	% Realizado
Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguatins e Região	CSN	454.209,00	452.532,00	99,6%
	EB	306.315,00	286.851,00	93,6%

Tabela 144 - Receitas da Atividade de Atendimento aos P.N de Araguatins e Região

### Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Atendimento aos Pequenos Negócios de Araguatins e Região	760.524,00	739.383,00	97,2%

Tabela 145 - Orçamento da Atividade de Atendimento aos P.N de Araguatins e Região

### Atendimento

Projeto	Metas de Atendimento	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
	Nº de Consultorias	612	616	100,7%
	Nº Horas Consultoria	2.084	3.510	168,4%
	Nº Cursos	11	12	109,1%
	Nº de Participantes em Cursos	177	172	97,2%
	Nº de Feiras de Terceiros	0	1	0,0%
	Nº de Pequenos Negócios em Feiras de Terceiros	12	14	116,7%
	Nº de Feiras do Sebrae	2	2	100,0%
	Nº de Pequenos Negócios em Feiras do Sebrae	12	28	233,3%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	4	2	50,0%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos de Terceiros	60	43	71,7%
	Nº de Missões e Caravanas para Eventos do Sebrae	0	2	0,0%
	Nº de Participantes em Missões e Caravanas para Eventos do Sebrae	0	32	0,0%
	Nº Oficinas	15	18	120,0%
	Nº de Participantes em Oficinas	225	266	118,2%
	Nº Palestras	25	29	116,0%
	Nº de Participantes em Palestras	500	584	116,8%
	Nº de Orientações	1.154	1.294	112,1%
	Nº Informação	500	613	122,6%

Tabela 146 - Atendimentos da Atividade de Atendimento aos P.N de Araguaatins e Região

Fonte: SME em 18/01/2018

### 3.4.2. Projetos Internos, Atividades e Suporte Operacional

Projetos Internos 2016	Valores em R\$		
	Previsto	Realizado	% Variação
Desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços do Sebrae Tocantins	40.000,00	40.000,00	100%
Gestão de Equipes - Alta Performance	27.500,00	27.318,00	99,3%
Modernização e Otimização do Sebrae Tocantins	10.000,00	6.910,00	69,1%
Apoio a Implantação da REDESIM no Estado do Tocantins	360.301,00	359.520,00	99,8%
Programa Sebrae de Excelência em Gestão - Tocantins	50.000,00	49.950,00	99,9%
Estruturante de Cosméticos de Base Florestal da Amazônia	83.349,00	64.828,00	77,8%
Articulação de Parceiros Estratégicos	20.000,00	19.022,00	95,1%
Construção e Reforma das Sedes do Sebrae/TO	80.809,00	80.573,00	99,7%
Desenvolvimento de Talentos Internos 2013/2018	190.540,00	189.575,00	99,5%
Gestão do Conhecimento - Estudos e Pesquisas	33.160,00	32.900,00	99,2%

Gestão e Desenvolvimento de Fornecedores Sebrae/TO	57.144,00	25.437,00	44,5%
Municipalização de Políticas de Desenvolvimento no Tocantins	738.788,00	661.341,00	89,5%
Normatização e Implantação da Gestão Documental do Sebrae/TO	3.9000	R\$ 0	0,0%
Promoção da Responsabilidade Social Institucional	70.000,00	55.692	79,6%
Modernização das Salas de Treinamento	150.724	145.964	96,8%
SebraeLAB Tocantins	400.000,00	0,00	0%
<b>Total</b>	<b>2.351.315,00</b>	<b>1.759.030,00</b>	<b>75%</b>

**Tabela 147 - Relação de projetos internos com previsão e execução orçamentária**

Fonte: SME em 18/01/2018

### **Desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços do Sebrae Tocantins**

**Objetivo:** excelência no desenvolvimento de produtos, serviços e canais de comunicação e atendimento adequados aos segmentos de clientes.

#### **Principais Ações:**

Ação	Resultados Alcançados
Repasso da Metodologia Crescendo e Empreendendo	17 colaboradores ICI's capacitados
Capacitação de colaboradores na Oficina de Orientação para Acesso ao Crédito	03 colaboradores ICI's capacitados
Repasso da Metodologia Sei Comprar	22 colaboradores ICI's capacitados
Repasso da Metodologia Sei Crescer	18 colaboradores ICI's capacitados
Repasso da Metodologia Sei Formar Preço	21 colaboradores ICI's capacitados
Repasso da Metodologia Disciplina de Empreendedorismo para o Ensino Superior	14 colaboradores ICI's capacitados
Processo de Formação de Facilitador Trainee Empretec	01 Credenciado

**Tabela 148 - Ações do Projeto Desen. de Novos Produtos e Serviços**

#### **Resultado/Entregas:**

- Capacitação de Colaboradores ICI's para atuação como instrutores/consultores em soluções de baixa e média complexidade do portfólio de Educação do Sebrae;
- Capacitação de Colaboradores ICI's para atuação como instrutores/consultores para repasse de metodologia do PNEE aos professores de IES; e
- Formação de Facilitador Trainee Empretec com o objetivo de aumentar a quantidade de credenciados para atuar na metodologia Empretec.

#### **Orçamento**

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços Sebrae Tocantins	40.000,00	40.000,00	100%

Tabela 149 - Execução Orçamentária Desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços

Fonte: SME em 18/01/2018



Figura 108 - Repasse da Metodologia Disciplina de Empreendedorismo para o Ensino Superior



Figura 109 - Repasse da Metodologia Crescendo e Empreendendo



Figura 110 - Repasse da Metodologia – Oficinas SEI

### Projeto de Gestão de Equipes – Alta Performance

**Objetivo:** aperfeiçoar os Processos de Gestão de Pessoas do Sebrae/TO, promovendo o desenvolvimento de alta performance das equipes e o fortalecimento da unidade como RH estratégico.

**Principais Ações:** integração e valorização dos colaboradores.

**Resultado/Entregas:** foram realizados eventos destinados aos colaboradores e familiares da empresa:

- Mês da Mulher:

- Palestra sobre Sexualidade Feminina;
- Café da Manhã com a Direx;
- Momento Papo de Mulher: Talk Show sobre Moda com Kassandra Valduga e Karina Civinskas;
- Dia da Beleza em parceria com a Lakma Cosméticos, Centro de Estética Elane Resplantes, Sara Benício Estética, Clube do Alicate, SEST/SENAT e Curso de Automaquiagem com o Clube;
- Dia das Mães: realização de piquenique no Parque Cesamar, com um bate-papo com a sexóloga Nathália Barros – Papo de Mulher: Sexualidade, um diálogo entre pais e filhos;
- Dia Internacional da Síndrome de Down:
- Homenagem a um colaborador que tem um filho com Síndrome de Down; e
- Depoimento da esposa de um colaborador que tem um filho com Síndrome de Down.
- Páscoa: realização de evento no auditório com os colaboradores e seus filhos composta por apresentação teatral, pintura facial para as crianças, apresentação de dança da equipe da APAE e apresentação de vídeo com os filhos dos colaboradores falando sobre a importância da Páscoa;
- Dia dos Pais: homenagem da Diretoria aos pais do Sebrae/TO com vídeo gravado pelos filhos dos colaboradores;
- Revitalização da Sala do Colaborador: espaço para descanso e descompressão dos colaboradores em horário de descanso; e
- Despedidas de Colaboradores que aderiram ao PDI, aniversários e reconhecimento por tempo de casa.

## Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Gestão de Equipes – Alta Performance	27.500,00	27.318,00	99,3%

Tabela 150 - Execução Orçamentária Gestão de Equipes – Alta Performance

Fonte: SME em 18/01/2018

## Projeto Modernização e Otimização do Sebrae Tocantins

**Objetivo Geral:** promover a modernização da atuação junto aos clientes e a otimização dos recursos do Sebrae/TO.

### Principais Realizações:

- Reestruturação dos Territórios do Sebrae: foi realizado um novo estudo para a redivisão dos territórios estratégicos do Sebrae/TO, resultando na criação de 3 novos territórios, totalizando 7 territórios e novas regiões estratégicas, sendo elas: Regional Bico do Papagaio, Regional Araguaína, Regional Colinas, Regional Palmas, Regional Porto Nacional, Regional Gurupi e Regional Dianópolis;
- Redimensionamento de pessoas: com o projeto, foi possível readequar o quadro de colaboradores atendendo às demandas das novas regionais implantadas, obedecendo a necessidade de colaboradores por espaço ocupacional;

- Painel de Monitoramento de Metas: referido painel foi solicitado pela UGE e desenvolvido pela UTIC em formato virtual para acesso dos diretores do Sebrae e acompanhamento em tempo real.

## Orçamento

Projeto	Valores em R\$			
	Previsto	Ajustado	Realizado	(%) Executado
Modernização e Otimização do Sebrae/TO	10.000,00		6.910,00	69,1%

Tabela 151 - Execução Orçamentária Modernização e Otimização do Sebrae Tocantins

Fonte: SME em 18/01/2018

**Justificativa:** a não utilização total do recurso se deu em razão de que algumas ações foram realizadas utilizando o quadro próprio de colaboradores do Sebrae e a execução de algumas despesas foram realizadas através de outras fontes, como as atividades ligadas aos macroprocessos. Neste sentido, houve uma economia do recurso que foi disponibilizado para o orçamento/fundo de reserva.

## Projeto: Apoio à Implantação da REDESIM no Estado do Tocantins

**Nome do Projeto/Atividade:** apoio à implantação da REDESIM no Estado do Tocantins.

**Objetivo:** 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.

## Principais Ações:

- Caravana Brasil Mais Simples - 2017: o EMDS - Encontro dos Municípios com o Desenvolvimento Sustentável, é considerado o maior evento de sustentabilidade urbana do país, e tem como objetivo discutir soluções para desenvolver a economia das cidades brasileiras, entre elas, o empreendedorismo. Através da Caravana do Sebrae/TO, participaram os seguintes parceiros: Vigilância Sanitária, Corpo de Bombeiros, Naturatins, Junta Comercial, SEDECTI; Representantes do município: Fundação do Meio Ambiente de Palmas, Vigilância Sanitária e Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Palmas;



Figura 111 - Caravana Brasil Mais Simples – 2017

- Workshop - REDESIMPLES: foram realizadas 8 oficinas em municípios estratégicos no estado de operacionalização do Simplifica Tocantins para servidores municipais da vigilância sanitária, arrecadação e agentes de desenvolvimento facilitando o processo de entendimento para abertura, baixa e mudança cadastral.



**Figura 112 - Workshop: Redesimples**

- Realização de consultorias de sensibilização, aplicação de metodologias e acompanhamento: foram realizadas consultorias técnicas especializadas através de 8 consultores contratados para atendimento a 84 municípios, no período de abril a novembro/2017, com o objetivo de acompanhar as ações de sensibilização, para aplicação da metodologia de identificação do fluxo processual nos municípios e órgãos envolvidos e para acompanhar as melhorias propostas e implantação do sistema integrador.

**Resultados/Entregas:** 102 municípios aderiram à implantação do sistema integrador Simplifica Tocantins.

- Redução no tempo e abertura de empresas nos municípios com implantação do sistema integrador;
- Simplificação e desburocratização dos processos de abertura e baixa de empresas;
- Estado do Tocantins em 10º no Ranking Nacional do DREI - Departamento de Registro Empresarial e Integração; e
- Capacitação para todos os servidores da vigilância sanitária, setor de arrecadação e agentes de desenvolvimento dos 102 municípios que aderiram ao sistema integrador.

### Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Apoio a Implantação da REDESIM no Estado do Tocantins	360.301,00	359.520,00	99,8%

**Tabela 152 - Execução Orçamentária Apoio a Implantação da REDESIM no Estado do Tocantins**

Fonte: SME em 18/01/2018

## Programa Sebrae de Excelência em Gestão – Tocantins

**Objetivo Geral:** implantar o Modelo de Excelência da Gestão® - MEG, carro-chefe da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, que visa promover a cultura da excelência e a melhoria contínua e evolutiva da gestão do Sebrae/TO, baseado nos conceitos fundamentais e essenciais à obtenção da excelência no desempenho estratégico, tático e operacional.

### Principais Realizações:

- **Gestão de Processos:** revisão dos Processos da Cadeia de Valor, com o objetivo de promover a melhoria da gestão do Sebrae/TO, de forma a atender as oportunidades de melhorias apontadas no RAAA 2016/2017 – Relatório de Autoavaliação Assistida. Além disso, foi adquirida a ferramenta SE Suite e efetuada a contratação de consultoria para implantação. No total foram realizadas cerca de 428 horas de consultoria no apoio à implementação da ferramenta, com os seguintes resultados:
- 12 processos redesenhados à Nível de Automação no SE Suite;
  - dos 12 processos, 3 estão automatizados em ambiente de produção para o usuário final; e
  - Há uma previsão de que em janeiro/2018 serão iniciados os testes em ambiente de produção de 5 novos processos.

### Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Programa Sebrae de Excelência em Gestão – Tocantins	50.000,00	49.950,00	99,9%

Tabela 153 - Execução Orçamentária Programa Sebrae de Excelência em Gestão

Fonte: SME em 18/01/2018

## Projeto Estruturante de Cosméticos de Base Florestal da Amazônia

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

### Principais Ações:

- Consultoria em andamento cujo objetivo é promover a melhoria do processo produtivo e qualidade do óleo de babaçu para fins alimentício e cosmético, nas comunidades extrativistas em Xambioá e Carrasco Bonito, por meio da aplicação das técnicas de boas práticas de fabricação, conforme a legislação vigente da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA.

Visando aumentar a renda e agregar valor ao produto, os produtores foram capacitados para desenvolver sabonetes voltados para uma linha de cosméticos e sabão em barra para limpeza, feitos à base do óleo de coco de babaçu.

Para isto, foi realizado no laboratório da Tobasa Bioindustrial de Babaçu S/A, pela Engenheira Química Kelly Rodrigues, um novo teste de controle de qualidade físico-químico em amostras de óleo de babaçu. A Tobasa é uma empresa brasileira, pioneira no desenvolvimento de tecnologias e processos para o extrativismo florestal e o aproveitamento integral do coco de babaçu, que gera “economia circular” e “soluções sustentáveis” para diversos setores da indústria.

- Consultoria para definição de novos produtos com insumos da Amazônia na Indústria Vegetallife – Consultor do Projeto (AM)

### Resultados Alcançados:

- Controle de Qualidade físico-químico de amostras de óleo de babaçu:
  - Coomesol/Xambioá -> acidez -> 0,1%, densidade = 0,91 g/cm<sup>3</sup>, impureza = desprezível; e cor = aprovada;
  - Arent/Carrasco Bonito -> acidez -> 0,3%; densidade = 0,92 g/cm<sup>3</sup>; impureza = desprezível e cor = aprovada.

De acordo com a Resolução RDC 270/2005 ANVISA, de 22/09/2005, óleos prensados à frio e não refinados, deverão possuir o índice de acidez de no máximo 4,0 mgKOH/g e o índice de peróxido de no máximo 15 MeqO<sub>2</sub>/Kg. Esses dois parâmetros são os mais relevantes para se analisar a qualidade de um óleo vegetal. Destarte, os resultados das análises dos óleos estão dentro dos parâmetros representados em referências bibliográficas. Também estão em conformidade para outros fins de utilização, destacando indústrias de insumos cosméticos, farmacêuticos e química fina.

### Caso de sucesso

Fabricação de sabonetes voltados para uma linha de cosméticos e sabão em barra, produto para limpeza feito à base do óleo de coco babaçu.



Figura 114 - Fabricação de Sabonetes



Figura 113 - Sabonetes Fabricados

## Receitas

Projeto/Atividade		Valores em R\$		
		Previsto anual	Realizado	% Realizado
Estruturante de Cosméticos de Base Florestal da Amazônia	CSN	83.349	64.828	77,8%
	OUTRAS	0	1.517	0,0%

Tabela 154 - Receita Estruturante de Cosméticos de Base Florestal da Amazônia

## Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Estruturante de Cosméticos de Base Florestal da Amazônia	83.349	64.828	77,8%

Tabela 155 - Estruturante de Cosméticos de Base Florestal da Amazônia

Fonte: SME em 23/01/2018

Justifica-se a execução abaixo de 85%, pela não participação nos Seminários no Amapá, Rondônia e Brasília.

## Articulação de Parceiros Estratégicos

**Objetivo:** colaborar com o alinhamento estratégico e institucional das carteiras de projetos do Sebrae/TO.

### Principais Ações:

- Seminário de Turismo na Região Sudeste: para promover a interação e a integração de gestores de projetos, gerentes e coordenadores sobre a temática do turismo, foi realizado no dia 18 de novembro/17 o Seminário de Turismo no município de Dianópolis/TO, tendo como pano de fundo o Projeto Turismo e Produção Associada nas Serras Gerais. Participaram como convidadas externas a Gestora de Turismo do Sebrae/GO - Andrea Carneiro, a consultora do Sebrae/GO - Márcia Barnabé, a empresária Melina Guelman do Rio de Janeiro e empresários locais de agências de turismo e proprietários de atrativos. O seminário foi muito intenso em tempo e muito rico em resultados, pois foi possível proporcionar um maior entendimento sobre as dinâmicas que envolvem um projeto de turismo e o despertar por possibilidades para o desenvolvimento de toda a cadeia de valor do segmento de turismo;
- Encontro da Família Jalapão: nos dias 04 e 05 de dezembro/2017, o Sebrae/TO em parceria com a Fieto, o Senac, a Prefeitura Municipal de Ponte Alta do Tocantins, o Governo do Estado e o Sistema Fecomércio, realizou a 1ª Edição do Encontro da Família Jalapão em Ponte Alta do Tocantins, no Colégio Estadual Odolfo Soares, com programação gratuita e aberta ao público das 8h30 às 17h. Foram dois dias de palestras e cursos com inovação para potencializar negócios, trocar experiências e relacionamento comercial entre MEIs. O Sebrae também orientou quem desejou iniciar as atividades empresariais;
- 4º Fórum de Desenvolvimento Econômico do Tocantins: o Sebrae/TO participou do 4º Fórum de Desenvolvimento Econômico do Tocantins em Taguatinga/TO, com o tema "O turismo como Agente de Transformação". Os participantes foram orientados no

sentido de que as atividades turísticas, além de serem uma alternativa econômica lucrativa, podem também ser um agente de transformação social;

- Conferência Mundo Sustentável: em parceria com a UFT, o Sebrae promoveu a Conferência Mundo Sustentável. O objetivo foi discutir de forma integrada ações sustentáveis relacionadas com a continuidade dos aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais da sociedade. Gestão responsável, estímulo ao desenvolvimento local e sustentabilidade, estão na pauta dos gestores públicos e já se tornaram fatores essenciais para a vantagem competitiva das empresas; e
- Feira do Empreendedor: em conjunto com a Feira de Negócios de Palmas, o Sebrae realizou a Feira do Empreendedor 2017, que disponibilizou um ambiente inovador para ajudar o empreendedor a encontrar oportunidades de negócios, através da orientação de especialistas em modelos de negócios.

**Resultados Alcançados:** as parcerias com diversas instituições que atuam no desenvolvimento econômico e social do Estado do Tocantins foram fortalecidas, otimizando recursos financeiros, recursos humanos e tempo, com o foco na transformação das empresas. Pensando no bem comum, o Sebrae construiu parcerias estratégicas, utilizando a competência das diferentes instituições existentes no estado. O resultado de todo este movimento é a construção participativa de um ambiente favorável ao desenvolvimento dos Pequenos Negócios do estado.



Figura 115 - Conferência Mundo Sustentável



Figura 116 - Feira do Empreendedor 2017



Figura 117 - Encontro da Família Jalapão

## Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Articulação de Parceiros Estratégicos	20.000,00	19.022,00	95,1%

Tabela 156 - Execução Orçamentária Articulação de Parceiros Estratégicos

Fonte: SME em 18/01/2018

## Construção e Reforma das Sedes do Sebrae/TO

**Projeto:** Construção e Reforma das Sedes do Sebrae/TO

**Objetivo:** promover a modernização da infraestrutura do Sebrae/TO, contribuindo para a melhoria no atendimento dos clientes externos e internos e excelência na gestão.

### Principais Ações:

- Reforma das Sedes de Paraíso do Tocantins, Guaraí e Palmas;
- Criação do espaço da Rádio Sebrae na Sede;
- Ampliação da Unidade de Administração e Finanças na Sede; e
- Pagamento do projeto arquitetônico para construção do prédio da Sede do CDE.

## Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Construção e Reforma das Sedes do Sebrae/TO	80.809,00	80.573,00	99,7%

Tabela 157 - Execução Orçamentária Construção e Reforma das Sedes do Sebrae/TO

Fonte: SME em 18/01/2018

## Desenvolvimento de Talentos Internos 2013/2018

**Objetivo:** desenvolver as competências requeridas pelo Sebrae/TO para os empregados e estagiários, visando o alcance dos objetivos/resultados da instituição.

**Principais Ações:** Política de capacitação e treinamento do pessoal – as ações orientam o desenvolvimento profissional com foco em competências, de forma a aprimorar a qualificação dos empregados do Sebrae/TO.

As ações de capacitação são ofertadas pela Universidade Corporativa - UC do Sebrae/NA e Sebrae/TO, 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, corresponsabilidade, compartilhamento, transparência, flexibilidade, cidadania e universalização. É foco de atenção da UC 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 local de trabalho como espaço de aprendizagem coletiva, a partir da reflexão da prática.

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.

A responsabilidade pelo gerenciamento das ações de capacitação é compartilhada entre a UGT e os gestores das demais Unidades do Sebrae/TO.

### **Resultados Alcançados:**

Total de colaboradores: 140

Total de colaboradores capacitados: 133

Total de Colaboradores	Total de Capacitados
140	133
	95% capacitados

Tabela 1587 - Colaboradores capacitados

Modalidade de Cursos	Valor
UC Sebrae Local *(cálculo sobre a hora do colaborador)	69.416,02
UC Sebrae Nacional	100.474,25
Mercado	94.941,22
<b>TOTAL</b>	<b>264.831,49</b>

Quadro 14 - Cálculo do valor investido em capacitações online e presencial em 2017

Modalidade de Cursos	Horas de Capacitação
UC/NA Online	2.599
UC Sebrae Local	2.914
UC Sebrae Nacional	935
Mercado	1154
<b>TOTAL</b>	<b>7.602</b>

Quadro 15 - Quantidade de horas de Capacitação dos Colaboradores por modalidade

**Programa de Formação de Instrutores e Consultores Internos – ICI:** objetivo de capacitar analistas do Sebrae/TO para ministrar instrutoria e consultoria para os pequenos negócios:

Repasso Metodológico	Valor *(cálculo sobre a hora do colaborador)	Horas
Disciplina de Empreendedorismo para o Ensino Superior	15.174,92	384
Crescendo e Empreendendo	8.708,64	299
Metodologia SEI Formar Preço de Venda/SEI Crescer/SEI Comprar	14.056,98	618
<b>TOTAL</b>	<b>37.940,54</b>	<b>1.301</b>

Tabela 159- Repasse Metodológico

**Programa Escola de Líderes:** participação dos gerentes no Treinamento Você com o objetivo de desenvolver nos líderes o desenvolvimento pessoal e profissional.

Treinamento Você	Valor da Capacitação
Inscrição de 16 Gerentes	32.741,70
<b>TOTAL</b>	<b>32.741,70</b>

**Tabela 160 - Programa Escola de Líderes**

## Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Desenvolvimento de Talentos Internos 2013/2018	190.540,00	189.575,00	99,5%

**Tabela 161 - Execução Orçamentária Desenvolvimento de Talentos Internos 2013/2018**

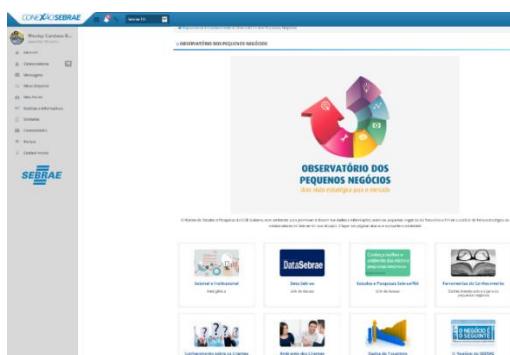
## Gestão do Conhecimento – Estudos e Pesquisas

**Objetivo:** estruturar e modernizar o acervo de estudos e pesquisas do Sebrae/TO com foco na inteligência institucional e gestão do conhecimento.

### Principais Ações:

- Estudos e pesquisas realizadas: modernizar o acervo de estudos e pesquisas realizadas sobre e para os pequenos negócios tocantinenses;
- Criação do Estudo “Dados Estratégicos” que reúne as principais informações e dados sobre os pequenos negócios tocantinenses;
- Pesquisas GEOR: orientação por meio de processos, elaboração de questionários, reunião com gestores, análise de relatórios de pesquisas, gestão de resultados e inserção no SGE de 20 projetos de atendimento do Sebrae/TO;
- Entrega - reestruturação de modernização do link do Observatório na nova intranet do Sebrae;
- Elaboração de estrutura do Observatório, levantamento de estudos e pesquisas de relevância, transferência de arquivos para o ambiente da intranet. Após a estruturação fez-se o lançamento do ambiente para acesso a todos os colaboradores do Sebrae;
- Oficina uso de dados e informações para o atendimento do cliente Sebrae/TO: oficina realizada em parceria com a UC Sebrae, a fim de disseminar na prática os ambientes de conhecimento sobre e para os pequenos negócios, tais como: Observatório e Data Sebrae.

### Resultados/Entregas:



**Figura 118 - Observatório dos Pequenos Negócios**

Implantação da Ferramenta SIS – Sistema de Inteligência Sebrae, um Big Data, de processamento de dados que possibilita o Sebrae analisar mercados, identificar públicos, prospectar clientes e apoiá-los na abertura ou expansão de um negócio.

### Resultado/Entregas:

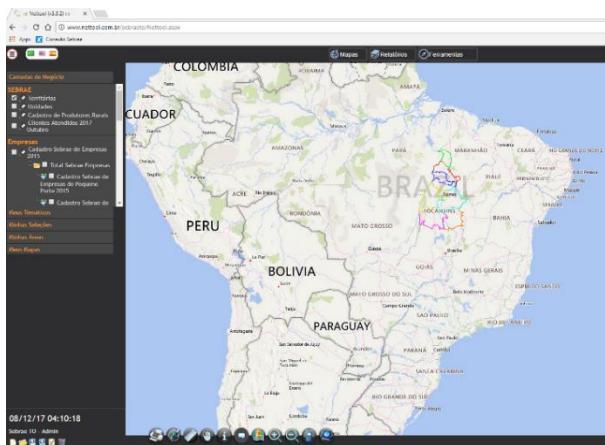


Figura 119 - SIS – Sistema de Inteligência Sebrae

### Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Gestão do Conhecimento – Inteligência Institucional	33.160,00	32.900,00	99,2%

Tabela 162 - Execução Orçamentária Gestão do Conhecimento – Inteligência Institucional

Fonte: SME em 22/01/2018

### Gestão e Desenvolvimento de Fornecedores Sebrae/TO

**Objetivo:** 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.

#### Principais Ações:

- Seleção e adesão dos fornecedores participantes do projeto;
- Seleção de acordo com os critérios do Programa de Desenvolvimento de Fornecedores - PDF anterior. Os contratos foram validados pela Diraf com a mobilização de gerentes;
- Os 11 fornecedores selecionados participaram de um café da manhã com uma palestra de sensibilização para a importância da competitividade (desafios da gestão, inovação e mercado) e a apresentação da metodologia do PDF.
- Capacitação de consultores e gestores do projeto
- Capacitação do gestor estadual: curso online de Gestão de Contratos; Papel do assistente na gestão de contratos; Capacitação presencial no Sebrae Nacional; Capacitação de mercado Gestão e Fiscalização Contratual;
- Capacitação gestores/fiscais de contrato: curso online e Capacitação presencial (12h) - vivência em gestão de contratos (oficina de instrumentação). A capacitação teve

participação da auditoria de compliance apresentando os principais pontos em desconformidades. Contou com 10 participantes;

- Formação de consultores internos: realizado o repasse do PDF Simplificado para 9 colaboradores do Sebrae/TO no dia 13 de junho/2017;
  - Capacitação de estagiários para apoiar na instrumentação (planilha de escopo); e
  - Consultorias internas realizada pela gestora do PDF para elaboração das planilhas de escopo dos demais contratos da UAF e outras unidades.
- Diagnóstico e monitoramento dos fornecedores participantes do projeto
- Realização das consultorias online para analisar as ferramentas elaboradas pelos gestores;
  - Avaliação dos contratos pelos gestores/fiscais de contratos;
  - Reunião presencial de relacionamento com os fornecedores (Feedback da avaliação T0 e elaboração do plano de melhorias); e
  - Feedback T1 e T2 – após as avaliações, foi elaborado um documento de acompanhamento e protocolado junto ao fornecedor.
- Evento de conclusão da Fase I do projeto e sensibilização para a Fase II:

**ENCONTRO DE FORNEDORES 2017** - O evento contou com a participação de 110 pessoas. A programação incluiu a fala da gestora do PDF sobre o programa, a entrega de certificados aos gestores capacitados e às empresas participantes da Fase I e a palestra comportamental “Atitudes para o sucesso empresarial”, por Orlando Pavani.

## Resultados/Entregas

<b>Resultado 1 - Capacitar 5 gestores de contratos no curso de gestão de contratos UC Sebrae.</b>	
Capacitação de 11 colaboradores	
<b>Resultado 2- Obter a participação de 10 empresas fornecedoras do Sebrae/TO na metodologia PDF.</b>	
Participação de 11 empresas na Fase I e 8 empresas na Fase II	
<b>Resultado 3- Pesquisa de Satisfação - Alcançar 80% de satisfação dos gestores e clientes internos em 2017.</b>	
Índice de satisfação de 97,5%	
<b>QUALIDADE:</b>	99%
<b>PRAZO:</b>	96%
<b>SUPORTE:</b>	98%
<b>SUSTENTABILIDADE:</b>	97%

**Quadro 16 - Resultados Gestão e Desenvolvimento de Fornecedores Sebrae/TO**

## Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Gestão e Desenvolvimento de Fornecedores Sebrae/TO	57.144,00	25.437,00	44,5%

**Tabela 163 - Execução Orçamentária Gestão e Desenvolvimento de Fornecedores**

Fonte: SME em 22/01/2018

### **Justificativa:**

O Projeto Gestão e Desenvolvimento de Fornecedores, aprovado pelo Sebrae/NA, foi elaborado conforme regras do PDF original em que a análise dos contratos das empresas participantes era realizada pelo consultor contratado. Assim, mais de 50% do orçamento do projeto estava previsto para pagamento do terceirizado para execução da Fase I.

Em 2017 houve mudança na metodologia, com a execução da Fase I do PDF Simplificado pelo gestor do contrato com apoio do gestor estadual. Dessa forma, o orçamento foi direcionado para realização da Fase II destas empresas que deverá ocorrer no início de 2018, após a disponibilização deste recurso.

### **Municipalização de Políticas de Desenvolvimento no Tocantins**

**Objetivo:** potencializar o conjunto de ações realizadas pelos municípios em prol do ambiente favorável para os pequenos negócios, considerados propulsores do desenvolvimento local, fortalecendo o uso do poder de compras públicas, a rede de atores estratégicos (Agentes de Desenvolvimento – AD's), fortalecimento da Sala do Empreendedor, a institucionalização da Lei Geral e apoio aos MEIs, objetivando o engajamento da gestão pública e lideranças locais na melhoria do ambiente de negócios.

### **Principais Ações:**

- Formação Básica de Agentes de Desenvolvimento: foram realizadas concomitantemente 3 turmas de formação nos municípios de Palmas, Araguaína e Gurupi, com a formação de 100 novos AD's de 84 municípios do Estado focados nas estratégias de atuação sistêmica do agente de desenvolvimento, onde foram trabalhados o papel do AD como agente de mudanças, agente de desenvolvimento e agente de resultados.



**Figura 120 - Treinamento Agentes de Desenvolvimento**

- Consultorias Técnicas Especializadas: no período de abril a novembro/2017, foram realizadas em 84 municípios do Estado as consultorias técnicas especializadas, através de 8 consultores em todos os territórios de atuação do Sebrae/TO, com foco em apoio ao acesso nas compras públicas, consolidação da rede dos atores de desenvolvimento local e fortalecimento das Salas do Empreendedor.



**Figura 121 -Consultorias Técnica Especializadas**

- VIII Fomenta Nacional – Brasília/DF: com o objetivo de promover a participação dos pequenos negócios no fornecimento para a administração pública, o Sebrae/TO levou uma missão com gestores públicos, empresários e parceiros ao VIII Fomenta Nacional - Encontro de Oportunidades para Micro e Pequenas Empresas nas Compras Governamentais, realizado em Brasília/DF nos dias 28 e 29 de novembro/2017.



**Figura 122 - VIII Fomenta Nacional – Brasília/DF**

### **Resultados/Entregas:**

- Indicadores de Desempenho: 12 municípios com políticas de desenvolvimento implantadas, alcançando 200% da meta prevista para 2017;
- Resultados: formação básica para 100 AD's de 87 municípios do Estado, todos devidamente nomeados via portaria ou decreto;
- Resultados: criação do Programa Produto Bom, Negócio Certo, atendendo 57 municípios com foco no acesso às compras públicas para os programas do Governo Federal PAA e PNAE, com aumento significativo nas compras governamentais para o fortalecimento da economia local;
- Aumento na participação de pequenos negócios nas compras governamentais;
- Aumento na participação dos pequenos negócios no volume de compras públicas; e

- Criação de planos de desenvolvimento local pelos AD's validados pelos gestores públicos em 84 municípios atendidos em 2017.

### Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Municipalização de Políticas de Desenvolvimento no Tocantins	738.788,00	661.341,00	89,5%

Tabela 164 - Execução Orç. Municipalização de Políticas de Desenvolvimento TO

Fonte: SME em 22/01/2018

### Normatização e Implementação da Gestão Documental do Sebrae/TO

**Objetivo:** normatizar a Gestão Documental e posterior implantação, para maior segurança das informações, visando a melhoria no fluxo dos processos das unidades e no acervo documental do Sebrae/TO.

**Principais Ações:** não houve execução em 2017.

**Resultado/Entregas:** não houve execução em 2017.

### Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Normatização e Implantação da Gestão Documental do Sebrae/TO	3.9000	R\$ 0	0,0%

Tabela 165 - Orçamento Normatização e Implementação da Gestão Documental

Fonte: SME em 22/01/2018

### Promoção da Responsabilidade Social Institucional

**Objetivo:** promover a Responsabilidade Social Institucional, a Gestão Ambiental Institucional e o Clima Organizacional por meio da execução do Plano Básico Ambiental - PBA e do Plano de Desenvolvimento da Sociedade - PDS, de acordo com o MEG.

**Principais Ações:** execução do PDS e do PBA.

**Resultado/Entregas:**

- Gestão e Monitoramento: realização de capacitação com os representantes de todos os estados da Região Norte; construção da estratégia nacional da Dimensão Social da Sustentabilidade;
- Diagnóstico de Maturidade em Sustentabilidade - MEG: o Sebrae/TO tornou-se referência a nível nacional com maturidade de 22 pontos em 2016 e 33,25 em 2017;
- Executar o Plano de Desenvolvimento da Sociedade - PDS: foram realizadas capacitações e ações de voluntariado voltados para a comunidade; inaugurada a Biblioteca do Empreendedor voltada para uma comunidade carente em parceria com o Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Tocantins - CBMTO; apoio a todas as edições do Bombeiros em Ação; realização de eventos com as prefeituras com foco na

criança e no adolescente em parceria com a Fundação Abrinq; realização da III Corrida Sebrae para fomentar a iniciativa de comprar dos pequenos negócios e valorizar o comércio local; manutenção do Observatório Social de Palmas que combate a corrupção nas contas públicas; realização do Projeto Talento Empreendedor no Colégio Jorge Amado.

- Executar o Plano Básico Ambiental – PBA: Educação Ambiental - foi elaborado o Jogo da Sustentabilidade, com previsão de divulgação para toda a comunidade de forma gratuita a partir de janeiro/2018; realização de capacitações de colaboradores sobre sustentabilidade; Resíduos Sólidos – parceria realizada com a Fundação Meio Ambiente para a instalação de um ponto de coleta de resíduos sólidos em frente à sede do Sebrae para promover a ação interna; destinação correta de pilhas, lâmpadas, baterias e lonas; reforço da campanha de caneca em substituição aos copos descartáveis.

### Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Promoção da Responsabilidade Social Institucional	70.000,00	55.692	79,6%

Tabela 166 - Execução Orçamentária do Proj. Responsabilidade Social Institucional

Fonte: SME em 22/01/2018

### Modernização das Salas de Treinamento

**Objetivo:** objetiva modernizar o ambiente educacional no que tange à estrutura física e equipamentos audiovisuais, de modo a oferecer adaptabilidade, sustentabilidade, tecnologia, dinamismo e conforto aos clientes e colaboradores do Sebrae/TO.

No ano de 2017 foi realizado o planejamento para execução dos recursos previstos na ordem de R\$ 198.185,00. Ainda em 2017, foram aplicados recursos no valor de R\$ 179.698,67, na aquisição de mobiliário para salas, equipamentos de áudio e mídia, reformas e adequações. Em 2018 haverá previsão de continuidade na aplicação do restante dos valores previstos que chegam até R\$ 280.000,00, para aquisição do restante do mobiliário e equipamentos de informática previstos no projeto e realizar os serviços necessários para conclusão e entrega de todos os ambientes de cursos do Sebrae/TO.

### Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Modernização das Salas de Treinamento	150.724	145.964	96,8%

Tabela 167 -Execução Orçamentária. Fonte: SME em 22/01/2018

### SebraeLab

**Objetivo:** estruturar o espaço do Sebraelab no Sebrae/TO, com o intuito de fortalecer o atendimento a empreendedores e empresários inovadores, em especial as startups, por meio da aplicação, co-criação e validação de soluções Sebrae e do ecossistema, bem como propiciar

que os colaboradores se apropriem de conhecimentos e desenvolvam conhecimentos, produtos e serviços.

**Principais Ações:** em razão do projeto ter sido aprovado pelo Sebrae/NA em 26 de outubro/2017, não foi realizada nenhuma ação.

**Resultado/Entregas:** em razão do projeto ter sido aprovado pelo Sebrae/NA em 26 de outubro/2017, não foi realizada nenhuma ação.

#### Orçamento

Projeto	Valores em R\$		
	Previsto Ajustado	Realizado	(%) Executado
Sebraelab Tocantins	400.000,00	0,00	0%

Figura 123 - Execução Orçamentária Sebraelab – Fonte SME em 22/01/2018

#### 3.4.2.1. Atividades e Suporte Operacional

Atividades	Valores em R\$ (**)		
	Previsto Ajustado	Realizado	% Variação
Custeio Administrativo	2.959.292	2.803.666	94,7%
Gestão da Administração Financeira	357.500	259.103	72,5%
Gestão da Administração Patrimonial	2.856	1.427	50,0%
Gestão da Comunicação	100.000	56.283	56,3%
Gestão de TI	683.200	625.442	91,5%
Gestão das Unidades Coorporativas	252.000	154.238	61,2%
Gestão de Produtos e Soluções de Inovação e Tecnologia	190.508	132.826	69,7%
Remuneração de Estagiários	196.412	195.831	99,7%
Remuneração de Recursos Humanos - Custeio Administrativo	16.284.817	15.536.659	95,4%
Remuneração de Recursos Humanos Relacionado a Negócios	4.290.000	4.289.131	100,0%
Segurança e saúde no trabalho	30.000	29.444	98,1%
Provimento	1.866	1.856	99,5%
Suporte Operacional - CEEmpresarial	492.440	492.062	99,9%
Assessoria Jurídica	294.002	294.000	100,0%
Total	26.134.893	24.871.968	95,17%

Tabela 168 - Relação de Atividades e Suporte Operacional

#### Custeio Administrativo

**Objetivo:** 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 valor previsto ajustado foi de R\$ 2.959.292, desse montante foram executados R\$ 2.803.666, ou seja, 94,7% com as ações descritas abaixo.

O recurso do projeto Custo Administrativo em 2017, foi utilizado nas ações abaixo:

- **CDE – Articulação Institucional:** foram custeadas despesas referentes ao CDE: passagens aéreas, diárias, telefonia fixa-móvel, entre outras pertinentes ao desenvolvimento das ações do conselho;
- **DIREX – Articulação Institucional:** foram custeadas despesas referentes às ações desenvolvidas pela Direx. Os gastos nessa ação são com passagens áreas, diárias, custeio de veículos, telefonia fixa-móvel, entre outras pertinentes ao desenvolvimento das ações da diretoria;
- **Execução e Controle de Serviços Gerais:** foram custeadas despesas referentes ao pagamento de contratos de pessoal terceirizado (artífice de manutenção, garçom, recepção e etc.), 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:** foram custeadas despesas referentes ao pagamento de taxas e tarifas bancárias.
- **Manutenção Transporte:** foram custeadas despesas com pagamento da frota de veículos do Sebrae/TO, que atualmente é terceirizada e manutenções veiculares, seguro de veículos entre outras despesas referentes ao setor de transporte do Sebrae/TO.

### **Gestão da Administração Financeira**

**Objetivo:** 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 valor ajustado para a atividade foi de R\$ 357.500 para suporte aos gastos com impostos, taxas e contribuições inerentes aos eventos com incidência de tributos. A execução no ano de 2017 foi de R\$ 259.103, representando 72,5%.

### **Gestão da Administração Patrimonial**

**Objetivo:** 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 com valor ajustado de R\$ 2.859, visando a aquisição de bens móveis para a instituição em atendimento às necessidades dos colaboradores e clientes, porém essa necessidade também é por outros projetos, sendo executado somente R\$ 1.427, equivalente a 50% do recurso.

### **Gestão da Comunicação**

**Objetivo:** promover a valorização das micro e pequenas empresas junto à mídia, governo, universidades e à sociedade em geral, dando visibilidade à atuação do Sebrae.

#### **Principais Ações:**

- Administração Ascom: viabilizar o bom funcionamento da Assessoria de Comunicação e Marketing do Sebrae/TO (administração de pessoal, aplicação dos recursos financeiros, manutenção e atualização de equipamentos e mobiliário);
- Assessoria de Imprensa:
  - produção e distribuição de releases para imprensa, mídias internas e externas;
  - articulação, agendamento e acompanhamento de entrevistas individuais ou coletivas;
  - Elaboração de press clipping (impresso e eletrônico), relatórios da frequência da Instituição e de assuntos relacionados às MPE na mídia;
  - Acompanhamento da presidência do CDE e diretores em eventos realizados pelo Sebrae ou em parceria; e
  - Realização de visitas estratégicas e atendimento à imprensa.
- Publicidade e Propaganda:
  - Gerenciar a produção de peças publicitárias de produtos e serviços;
  - Zelar pelo uso correto da marca Sebrae e acompanhar sua publicação por parceiros;
  - Organizar e acompanhar o arquivo de imagens (fotos e filmagens) da instituição; e
  - Sugerir e implantar melhorias na organização dessa área.
- Capacitação de colaboradores da UCOM a fim de aprimorar aptidão profissional.

#### **Resultados/Entregas:**

- Atendimento às demandas de Comunicação (publicidade, propaganda, assessoria de imprensa e cobertura fotográfica);
- Gestão de 15 contratos;
- Relacionamentos com Agência e Fornecedores; e
- Atendimentos administrativos das solicitações da Sede e dos Pontos de Atendimento no Estado.

### **Gestão da Unidade da TI**

**Objetivo:** 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.

### **Principais Ações:**

- 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;
- Rádio Sebrae: implantação da Rádio Web Sebrae/TO como ferramenta tecnológica utilizada para expansão da capacidade de atendimento do Sebrae/TO;
- Manutenção da Operação da Unidade: o pagamento das despesas operacionais da UTIC, além das viagens para manutenção preventiva e corretiva nos escritórios regionais; e
- Projeto Cartão Amigo do Sebrae: desenvolvimento da plataforma e equipamentos necessários para operacionalizar o projeto Cartão Amigo do Sebrae/TO.

### **Resultado/Entregas:**

- Com a manutenção dos sistemas e suporte especializados, o Sebrae/TO conseguiu manter o alto nível de disponibilidade das principais soluções tecnológicas, satisfazendo assim os requisitos de negócio. Média de disponibilidade das principais soluções tecnológicas: acima de 99%;
- Aumento considerável da capilaridade de atendimento do Sebrae/TO através da rádio web, com histórico de audiência de mais de 46 mil seções (conexões à rádio web); e
- Redução do retrabalho e erros durante o lançamento de presença em eventos do Sebrae, além da automação da emissão de certificados e inscrições online.

### **Gestão das Unidades Corporativas**

**Objetivo:** estruturar o orçamento das UCs para o desenvolvimento das atividades, a partir das atribuições e atuação de cada unidade, aperfeiçoando os recursos existentes e promovendo mecanismos de controle para melhorar a qualidade na execução dos serviços prestados e aplicação dos recursos.

**Principais Ações:** unificação de todos os projetos de Gestão das Unidades Corporativas em um único projeto, gerando economicidade ao Sebrae/TO.

**Resultados/Entregas:** redução de Despesas Fixas das Unidades Corporativas, oferecendo assim maior efetividade

### **Gestão de Produtos e Soluções de Inovação e Tecnologia**

**Objetivo:** gerir os recursos relacionados aos Programas Nacionais e ações de Inovação e Tecnologia do Sebrae Tocantins.

### **Principais Ações:**

Gestão e monitoramento do Programa ALI: Atividades relacionadas à gestão e monitoramento do projeto, suporte administrativo, diárias, passagens, entre outros.

**Consultoria Especializada em Inovação - Sênior (Ali):** Consultoria especializada em inovação relacionada ao acompanhamento da metodologia do programa ali (consultoria sênior).

**Orçamento:** O valor ajustado para 2017 foi de R\$ 190.508 e o valor executado com as ações supracitadas foi de R\$ 132.826.

### **Remuneração de Estagiários**

**Nome do Projeto/Atividade:** Remuneração de Estagiários

**Objetivo:** executar pagamento da bolsa-auxílio, auxílio transporte e seguro de vida para os estagiários lotados na Sede.

**Principais Ações:** pagamento da bolsa-auxílio, auxílio transporte e seguro de vida, mediante o repasse dos valores a serem pagos aos estagiários ao Agente Integrador: Instituto Euvaldo Lodi - IEL.

### **Remuneração de Recursos Humanos - Custo Administrativo**

**Objetivo:** remuneração de pessoal, salários, encargos e benefícios destinados aos colaboradores vinculados às atividades de gestão interna.

**Principais Ações:** pagamento das remunerações dos colaboradores alocados nas unidades corporativas do Sebrae, além dos respectivos encargos sociais e benefícios. Segue abaixo os benefícios concedidos em 2017:

Auxílio Alimentação/Refeição:

Quantidade valor bruto: R\$ 950.069,62

Beneficiados: 70 colaboradores

Seguro de Vida:

Quantidade valor bruto: R\$ 32.360,00

Beneficiados: 70 colaboradores

Plano de Saúde:

Quantidade valor bruto: R\$ 871.923,85

Beneficiados: 218 beneficiados, dentre eles dependentes e agregados

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

**Objetivo:** remuneração de pessoal, salários, encargos e benefícios destinados aos colaboradores vinculados aos escritórios regionais (Unidades Finalísticas).

**Principais Ações:** pagamento das remunerações dos colaboradores alocados nas unidades finalísticas, além dos respectivos encargos sociais e benefícios. Segue abaixo os benefícios concedidos em 2017:

Auxilio Alimentação/Refeição:  
Quantidade valor bruto: R\$ 950.069,62  
Beneficiados: 70 colaboradores

Seguro de Vida:  
Quantidade valor bruto: R\$ 32.360,00  
Beneficiados: 70 colaboradores

Plano de Saúde:  
Quantidade valor bruto: R\$ 871.923,85  
Beneficiados: 218 beneficiados, dentre eles dependentes e agregados.

### **Saúde e Segurança no Trabalho**

**Objetivo:** 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 mesmos.

#### **Principais Ações:**

- Elaboração do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - PPRA;
- Elaboração do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO;
- Realização de exames ocupacionais;
- Atividades relacionadas aos PPRA e PCMSO;
- Campanha de vacinação;
- Medicamentos e primeiros socorros;
- Atividade diversas com foco na Qualidade de Vida; e
- REPs - Relógios Registradores de Jornadas de Trabalho.

#### **Resultados/Entregas:**

- Atualização do PPRA e PCMSO e entregue a cada unidade;
- Foram realizados 45 Exames Admissionais; 51 Exames Demissionais; 1 Exame Mudança de Função, 6 Exames de Retorno ao Trabalho e 162 Exames periódicos;
- Semana da Saúde composta por: Campanha de Vacinação; Palestra “Quem cuida da mente, cuida da vida”; Avaliação Física por Bioimpedânci;a; Aferição de Pressão e Testes de Glicemia; Limpeza de Pele; Oficina de Auto maquiagem; Cadastro de Doador de Medula Óssea; Doação Voluntária de Sangue;
- Cada instalação do Sebrae/TO foi equipada com uma maleta de primeiros socorros conforme orientado pelo PCMSO;
- Em cada instalação foi capacitado um colaborador em Primeiros Socorros para poder proceder em caso de emergência;
- Foi realizada uma capacitação em CIPA para o grupo de Cipeiros designados;
- Foi realizada a Inspeção de Segurança em cada instalação do Sebrae; e
- Foram instalados painéis com orientações ergonômicas na Sala do Colaborador e na sala da Central de Relacionamento.

## **Provimento**

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

**Principais Ações:** recrutamento e seleção de estagiários e aprendizes e transferência de colaboradores.

**Resultados/Entregas:** por medida de gestão, neste exercício as despesas com transferência e seleção de colaboradores foram custeadas pelas unidades demandantes. Cabe ressaltar que as seleções realizadas foram apenas de estagiários e aprendizes, uma vez que existe um cadastro reserva vigente de aprovados para o quadro de pessoal.

Foram realizados 3 processos seletivos de estagiários e 1 divulgação da prorrogação do processo seletivo de empregos 01/2015.

## **Suporte Operacional – CEEmpresarial**

**Objetivo:** prestar apoio aos projetos e atividades demandados pelas Unidades Finalísticas e Corporativas.

O recurso da atividade em 2017 foi de R\$ 492.440, sendo executado R\$ 492.062, o equivalente a 99,9% na ação abaixo:

**Suporte Operacional – CEE:** Suporte as atividades relacionadas aos projetos finalísticos, conhecimento e tecnologia e articulação institucional.

## **Assessoria Jurídica**

**Objetivo:** examinar e dar parecer em matérias e processos que envolvam questões legais que afetem o Sebrae/TO; orientar a Diretoria e as demais Unidades quanto às questões e procedimentos legais que afetem a operacionalização do Sebrae/TO; elaborar, controlar e guardar os instrumentos legais - contratos e convênios - que regulamentam as relações entre o Sebrae/TO e seus parceiros e fornecedores.

**Principais Ações:** assessoria jurídica aos membros associados do CDE e Sebrae/TO, no âmbito das relações em geral. O recurso aprovado para o ano de 2017 foi de R\$ 294.002 sendo executado 100% do recurso.

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

A seleção dos indicadores está baseada 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 se fundamenta 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 124 - 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”.

### 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.

Indicadores Institucionais	Previsto 2017	Realizado 2017
Índice de efetividade do atendimento	8,71	8,20
Taxa de resultados alcançados em projetos de atendimento	81,00	*
Índice de Recomendação do Sebrae (NPS)	87,0%	77,6%
Índice de imagem junto aos pequenos negócios	8,40	8,40
Índice de imagem junto à sociedade	9,00	8,50

**Tabela 169 - Indicadores Institucionais**

Fonte: UGE SEBRAE NACIONAL

\*Indicadores ainda não mensurados.

### Indicadores de Desempenho

Os indicadores de desempenho mensuram os resultados que a sociedade e o público esperam do Sebrae, como produto das atividades desempenhadas no cumprimento de sua missão institucional. Seus indicadores estão vinculados aos Objetivos Estratégicos das Perspectivas “Processos” e “Recursos”.

Para o PPA 2016–2019 permanece o conjunto de indicadores do PPA atual para o monitoramento dos objetivos estratégicos, conforme mostrado na Tabela abaixo:

### Execução das Metas de Indicadores de Desempenho

INDICADORES DE DESEMPENHO	Meta 2017	Realizado 2017	%
Índice de Satisfação do Cliente	9,40	8,90	94,70%
Número de Donos de Pequenos Negócios atendidos	19.000	24.565	129,30%
Número de Potenciais Empresários atendidos	18.900	23.248	123,00%
Número de Pequenos Negócios atendidos	21.450	26.047	121,40%
Número de Microempreendedores Individuais atendidos	14.130	16.295	115,30%
Número de Microempresas atendidas	5.770	8.165	141,50%
Número de Pequenas Empresas atendidas	1.550	1.587	102,40%
Atendimento a Pequenos Negócios com soluções específicas de inovação	5.250	6.746	128,50%
Número de Pequenos Negócios fidelizados	7.000	8.214	117,30%
Número de municípios com políticas de desenvolvimento implantadas	6,0	12,0	200,00%
Número de Potenciais Empreendedores atendidos	26.000	21.989	84,60%
Número de acessos/downloads aos conteúdos do Portal Sebrae	1.600	1.943	121,44%
Índice de aplicabilidade dos produtos e serviços	8,6	8,3	96,50%
Índice de conformidade de auditoria/compliance	4,0	5,9	67,80%
Índice de Favorabilidade**	81,00	69,5	85,80%
Índice de satisfação com os fornecedores	7,5	6,5	86,70%
Índice de satisfação dos clientes internos	7,5	7,8	104,00%

Tabela 170 – Indicadores de Desempenho

Fonte: UGE SEBRAE NACIONAL

\*\*Índice de Favorabilidade: substituiu o de clima organizacional.

### Nota Explicativa:

A superação da meta do indicador de **Municípios com Políticas Públicas** foi superada em razão do ambiente de novos gestores públicos que possibilitou maior engajamento à proposta de melhoria do ambiente dos pequenos negócios nos municípios, bem como, a atuação dos consultores de políticas públicas com a capacitação dos ADs.

O desempenho da meta do indicador de **atendimento a Potenciais Empreendedores** não foi cumprida em razão da descontinuidade por parte de algumas Instituições de Ensino Municipal no PNEE, especificamente na metodologia JEPP, apesar de novos municípios terem aderido ao JEPP. Outro fator preponderante foi a descontinuidade do Produto Nacional Desafio Universitário Empreendedor – DUE, que atendia através de competição online o público universitário.

O **índice de satisfação com Fornecedores** demonstra o nível de satisfação dos gestores de contratos em relação aos fornecedores para aprimoramento da gestão. Esta pesquisa foi realizada no final de julho/2017 e as ações do programa do PDF foram retomadas em agosto, após o programa ficar desativado desde 2015 no Sebrae/TO. Assim, 67% dos entrevistados afirmaram que não tinham nenhuma capacitação, nem mesmo curso online da UC Sebrae que é obrigatório a todos os gestores. O menor índice foi na dimensão Sustentabilidade (3,3). Este resultado nos impulsionou a realizar uma palestra com os fornecedores sobre este tema. Desta forma atribuímos o índice acima a este cenário.

Importante mencionar que com as ações do PDF é possível que este índice seja alterado positivamente, uma vez que o Índice de satisfação com fornecedores do ciclo 2017 alcançado na pesquisa foi de 97% em dezembro.

A meta do indicador de desempenho do **Índice de conformidade de auditoria/compliance** prevista para 2017 foi 4, ou seja, a melhor nota do Programa de Integridade, a meta não foi alcançada, uma vez que é a nota máxima. No momento da previsão estimou-se uma meta ousada, mas houve uma evolução em relação aos ciclos anteriores (2015 = 7,54 e 2016 7,53), em 2017 com a nota de 5,87 o SEBRAE/TO ficou entre as UF's com melhor nota.

Justificativa para alteração **do Índice de Comportamento Organizacional – ICO para Índice de Favorabilidade:** O Sebrae Nacional tem coordenado a aplicação da Pesquisa de Clima Organizacional no Sistema Sebrae desde 2005. Nos anos 2005, 2008, 2010, 2012 e 2014 foi aplicado instrumento e metodologia desenvolvidos pelo próprio Nacional e, em 2017, decidiu-se adotar instrumento e metodologias de mercado, com o propósito de realizar *benchmarking*, sobretudo, com as Melhores Empresas para se trabalhar. A adoção de instrumento de mercado gerou, inclusive, em melhor análise fatorial se comparado com o anterior. Isto implica em grande vantagem porque nos assegura maior fidedignidade dos dados. A amostra para análise fatorial foi de 4667 respondentes. Com a mudança de metodologia, deixamos de adotar o Índice de Clima Organizacional (ICO) e passamos a adotar o Índice de Favorabilidade (IF). IF é o resultado do total de respostas favoráveis (4 + 5) pelo total de respostas da questão/dimensão.

Ainda quanto a metodologia, a UGP do Nacional passou a apresentar os resultados das unidades em dois momentos distintos e separadamente: primeiro para Gerente e Adjunto e, posteriormente, para a respectiva equipe. Nos ciclos anteriores, o próprio líder apresentava para a equipe. A ideia de a UGP apresentar para a equipe visa, sobretudo, aprofundar o diagnóstico e, então, ter mais insumos para o plano de ação que será construído pela equipe completa.

Em complemento, realizou-se três monitoramentos da pesquisa de clima organizacional nos anos 2009, 2011 e 2013. Trata-se de uma versão reduzida da pesquisa para aferir os efeitos dos planos de ações sobre as dimensões e afirmativas críticas. Atualmente, propõe-se a realização anual da Pesquisa completa de Clima Organizacional no Sistema Sebrae, em substituição ao monitoramento, de forma que seja possível mensurar a evolução de todas as dimensões e afirmativas no tempo. A decisão deve ser tomada em 2018.

Os fatores que contribuíram para o não atingimento da meta, estão relacionados a não conclusão da progressão oriunda do PIC referente a 2015, a não finalização dos indicadores

que compõem o PIC 2016 e a suspensão da aplicação da política do SGP 8.0 em 2017, bem como, a descontinuidade de práticas que contribuem para melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e subsídio educacional. Outro fator preponderante, consistiu no período de aplicação da Pesquisa (janeiro/2017) que foi desfavorável, em razão de mudanças nas equipes e lideranças, que ocorreram em dezembro/2016.

Salienta-se que tais medidas de descontinuidade de políticas de gestão de pessoas foram necessárias em razão da contenção financeira pelo cenário econômico desfavorável que resultou na estagnação do repasse de recurso pelo Sebrae Nacional desde 2014.

### **Indicadores de Desempenho Orçamentário**

Limites Orçamentários	Limite	Valor Executado	% Executado	Situação
Inovação e Tecnologia (%)	Min: 4.399.533	5.235.976	23,8%	OK
Min: 20,0%				
Capacitação de Recursos Humanos (%)	Min: 394.198	331.569	1,7%	Fora dos Limites
Min: 2,0%	Max: 1.182.594			
Max: 6,0%				
Pessoal, Encargos e Benefícios (%)	Max: 21.004.853	19.709.892	51,6%	Isento
Max: 55,0%				
Divulgação, Anúncio, Publicidade e Propaganda (%)	Max: 2.996.957			
Max: 5,5%		338.375	0,6%	OK
Bens Móveis (%)	Max: 1.179.485			
Max: 100,0%				
Custeio Administrativo Utilização (%)	Max: 9.598.182	7.560.232	78,8%	OK
Max: 100,0%				
Tecnologia da Informação e da Comunicação (%)	Min: 645.309			
Min: 2,0%		707.169	2,2%	OK
Fundo de Reserva (%)	Max: 5.556.438			
Max: 10,0%				
Contrapartida da Contribuição Social Ordinária (%)	Min: 1.613.273	5.013.823	15,5%	OK
Min: 5,0%				

**Tabela 171 - Limites Orçamentários**

#### **Nota Explicativa:**

Justifica-se o não alcance do **limite orçamentário de Capacitação de Recursos Humanos** devido à redução de receitas no ano de 2017, as capacitações fora do Estado foram suspensas,

priorizando a UC Sebrae, capacitações com colaboradores internos, do Nacional e de outros estados. Destarte, a equipe foi capacitada, contudo com economia de recursos.

## **4. GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS.**

“As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum” (fonte: IBGC).

### **4.1. Descrição das Estruturas de Governança**

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 4 (quatro) anos consecutivos, 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 membros efetivos e 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 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 Diretores, sendo: 1 um Diretor Superintendente, 1 Diretor de Administração e Finanças e 1 Diretor Técnico, eleitos pelo CDE para um mandato de 4 quatro anos consecutivos, demissíveis *ad nutum* ou em face de representação, sendo permitida a recondução.

A remuneração acontece da seguinte forma: os três diretores recebem o valor fixo do último nível da tabela salarial do Sebrae, sendo que o Diretor Superintendente recebe a gratificação de 50% referente seu salário e os demais Diretores recebem a gratificação de 40%.

- **Unidades de Apoio**

A estrutura de governança em todos os níveis conta com o suporte operacional das seguintes unidades:

- UGOC – Unidade de Orçamento, Controle e Contabilidade;
- AUD – 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 dar com 7 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 com previsão de periodicidade mensal 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 12 conselheiros titulares e respectivos suplentes, representantes de cada entidade associada, que são: Sebrae, 5 Federações: FECOMERCIO, FAET, FIETO, FACIET e FAMPEC, Banco do Brasil S/A, Banco da Amazônia S/A, CEF, UFT, UNITINS e Governo do Estado do Tocantins/Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação – SEDECTI.
- **CONSELHO FISCAL - CF**, composto por 3 membros efetivos e 3 suplentes eleitos pelo CDE.
- **DIRETORIA EXECUTIVA**, composta por Diretor Superintendente, Diretor Técnico e Diretor de 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 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 estratégicas 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**

Expõem-se de forma sintética, os resultados dos trabalhos desenvolvidos pela Unidade de Auditoria Interna referentes ao exercício de 2017, considerando-se as ações programadas no PAINT e no Relatório de Planejamento Estratégico da área.

Do contexto supra, destaca-se as principais ações executadas:

- 02 Auditorias com Foco em Riscos de processos da Cadeia de Valor;
- 15 Auditorias - Relatórios de Monitoramento dos Planos de Ação (Follow-UP);
- 05 Atendimentos às Auditorias Externas;
- 07 Auditorias de Compliance nas Regionais do Sebrae/TO;
- 04 Atendimentos a demandas da CGU/TCU;
- 22 Encontros com clientes de Auditoria;
- 08 Ações Orientativas e/ou Preventivas;
- Autoavaliação do PSEG – Critérios relacionados à AUD;
- Elaboração do Plano Anual de Auditoria – PAINT; e
- Coordenação e Estruturação da Prestação de Contas exercício 2016 e Planejamento para 2017.

Para melhor contextualização, apresenta-se abaixo os processos contemplados no macroprocesso Gestão de Auditoria Interna - GAI:



**Figura 125 - Processos da Auditoria Interna**

- **Objetivo**

Demonstrar a atuação da Unidade de Auditoria Interna do Sebrae/TO, no que tange ao exercício de 2017, conforme o previsto no PAINT, bem como, apresentar os atendimentos às

solicitações pontuais da Diretoria Executiva e das Unidades, sempre visando dar transparência às partes interessadas.

#### **4.3.1. Fatos relevantes de natureza administrativa ou organizacional com impactos na Auditoria Interna**

Para uma atuação de Auditoria com eficácia, é condição *sine qua non* uma estrutura física e tecnológica adequada, orçamento previsto, equipe capacitada e partes interessadas envolvidas ativamente no atendimento das solicitações, entrevistas, cumprimento do cronograma proposto e outros quesitos.

Neste sentido, na elaboração do PAINT 2017, considerou-se uma estrutura de 2 analistas e um estagiário. No entanto, por questões orçamentárias, a execução do referido plano foi realizada com equipe reduzida.

Acrescente-se que o ano de 2017 foi atípico para a Unidade, tendo em vista a rotatividade ocorrida na equipe e a reestruturação da Unidade/Equipe no final do segundo semestre. Por este motivo, o resultado dos trabalhos de auditoria previstos no PAINT 2017 ficou comprometido, refletindo na inconclusão dos trabalhos de auditoria com foco em risco no macroprocesso Gestão Administrativa e na inexecução dos trabalhos alusivos ao macroprocesso Planejamento e Execução de Projetos.

#### **4.3.2. Plano Anual de Auditoria Interna – PAINT**

O Plano Anual de Auditoria Interna tem como principal objetivo definir a atuação da Auditoria do Sebrae/TO, ao longo do exercício de 2017, estruturado em 5 tópicos, conforme segue:

Divisão	Assunto	Descrição
Tópico 1	Sumário Gerencial	Visão geral da atuação dos profissionais da Auditoria Interna considerando: - Atividades a serem executadas; - Volume previsto de horas; - Distribuição dos profissionais nas atividades existentes.
Tópico 2	Grupos de Atuação	Definição e distribuição das atividades da Auditoria Interna em 08 grupos de atuação, quais sejam:  - Avaliação dos Macroprocessos da Cadeia de Valor; - Follow Up dos processos; - Programa de Integridade Corporativa - Compliance Deloitte; - Atendimento aos Órgãos de Controle e Auditorias Externas; - Orientação Consultiva e Preventiva; - Auditorias Especiais e Análise de Irregularidades; - Relatório de Gestão e/ou Prestação de Contas; e - Autoavaliação PSEG.
Tópico 3	Volume Previsto de Horas Produtivas	Estabelecimento do volume de horas produtivas ao longo do ano, que servirão de base para análise e alocação dos profissionais nas atividades definidas.

Tópico 4	Distribuição de horas por espaço ocupacional (%) e horas)	Definição do percentual de atuação e volume de horas dos profissionais em cada um dos grupos de atuação, com base nos espaços ocupacionais existentes na Auditoria Interna.
Tópico 5	Cronograma Previsto	Distribuição das atividades existentes em cada grupo de atuação, considerando as horas previstas para a realização de cada trabalho. A priorização dos macroprocessos a serem avaliados conforme definida pela Alta Governança.
Anexo I	Detalhamento dos Macroprocessos de Negócio	Relação de macroprocessos de negócio considerados nos grupos "Avaliação de macroprocessos" e "Follow UP", contemplando o objetivo e função de cada.

Quadro 17 Tópicos do PAINT 2017

Assunto	Avaliação dos Macroprocessos da Cadeia de Valor	Follow - UP dos processos	Programa de Integridade Corporativa - Compliance Deloitte	Atendimento aos Órgãos de Controle e Auditorias Externas	Orientação Consultiva e Preventiva	Auditórias especiais ou análise de Irregularidades	Relatório de Gestão e/ou Prestação de Contas	Autoavaliação PSEG	TOTAL
Volume total de horas	1080	1556	200	200	400	200	260	150	4046
% horas	27%	38%	5%	5%	10%	5%	6%	4%	100%
Quantidade de semanas	27	39	5	5	4	4	7	4	94

Tabela 172 - Distribuição de Horas em Cada Grupo de Atuação para 2017

Espaço Ocupacional	Quantidade de Profissionais	Período Disponível Ano (horas)	Férias	Treinamento	Subtotal	Aspectos Administrativos		Saldo Final de Horas Produtivas	
		A	B	C	D	E	D - E		
		Estagiário	1	1440	132	60	1248	125	1123
Analistas	2		3840	352	240	3248	325	2923	
<b>Total</b>	<b>3</b>		<b>5280</b>	<b>484</b>	<b>300</b>	<b>4496</b>	<b>450</b>	<b>4046</b>	

Tabela 173 - Distribuição de Horas Produtivas por Espaço Ocupacional

Espaço Ocupacional	Avaliação dos macroprocessos	Follow Up dos Processos	Programa de Integridade Corporativa	Atendimento aos Órgãos de Controle e Auditorias Externas	Orientação Consultiva e Preventiva	Auditórias especiais ou análise de Irregularidades	Relatório de Gestão e/ou Prestação de Contas	Autoavaliação PSEG	TOTAL

		s	as	as	as	s	as	as	as	as	as	as	as	as	as			
Colaboradores	27%	1093	39 %	1578	5 %	202	5 %	202	9 %	364	5 %	202	7 %	283	3 %	121	<b>100 %</b>	<b>4046</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1093</b>		<b>1578</b>		<b>202</b>		<b>202</b>		<b>364</b>		<b>202</b>		<b>283</b>		<b>121</b>		<b>4046</b>
		<b>27%</b>		<b>39%</b>		<b>5%</b>		<b>5%</b>		<b>9%</b>		<b>5%</b>		<b>7%</b>		<b>3%</b>		<b>100%</b>

Tabela 174 - Distribuição média das Horas Produtivas por Grupo de Atuação

Nesse contexto, houve aproximadamente a seguinte alocação:

- **66%** dedicada à realização de avaliação dos macroprocessos e monitoramento das oportunidades de melhoria identificadas (Follow UP).
- **9%** atuação Consultiva e Orientativa.
- **25%** para as demais atividades da Auditoria Interna do Sebrae/TO.

#### 4.3.3. Descrição das ações realizadas conforme o previsto no PAINT

#### Auditoria nas Regionais do Sebrae/TO

Regionais e Territórios Sebrae Tocantins



Figura 126 - Regionais do Sebrae/TO - 2017

Os trabalhos de Auditoria de Conformidade, foram realizados nas 7 Regionais do Sebrae/TO, no período de 06/03 a 26/04/2017, com o objetivo de assegurar a aderência aos instrumentos normativos e controles internos determinados, apresentar a atuação da Auditoria Interna ciclo 2017/2019, realizar análise de ambiente interno e Execução de Avaliação de Controles Internos.

##### • Áreas Envolvidas

Unidade de Orçamento, Controle e Contabilidade – UGOC;  
Unidade de Administração Financeira – UAF;  
Unidade de Atendimento e Soluções – UAS; e  
Gerentes e Colaboradores das Regionais.

- **Escopo dos Trabalhos**

- Realizar Follow UP Gestão Fiscal e Tributária;
- Avaliar o grau de inadimplências nas Regionais;
- Avaliar o controle de registro das Receitas Próprias;
- Verificar os critérios de gestão adotados pela gerência da Regional, para monitoramento das ações;
- Analizar os usuários cadastrados para emitir Notas Fiscais;
- Verificar o cumprimento de obrigações fiscais acessórias municipais; e
- Verificar o controle do Fundo Rotativo.

- **Base Normativa e/ou Padrões Aplicáveis**

- IN 04 02 – Concessão e utilização do Fundo Rotativo para pagamento de pequenas despesas;
- IN 40 00 – Estabelece as regras relativas à comercialização de soluções do Sebrae/TO;
- IN 28 00 – Recebimento pela venda de produtos e serviços;
- IN 09 – Encargos sociais e tributos sobre serviços de terceiro, pessoa física (Autônomo) e pessoa jurídica;
- Regulamento de Auditoria Interna; e
- Código Tributário Municipal.

- **Apontamentos e Recomendações Geradas**

Apontamentos	Recomendações
1. Falta de monitoramento quanto à situação das certidões municipais;	I. Às Regionais: Araguaína, Palmas e Escritório de Paraíso, recomendou-se a regularização da certidão municipal; e II. A todas as Regionais: Estabelecimento de prática de monitoramento das certidões municipais.
2. Ausência de Certidão de Imunidade (ISSQN) sobre serviços prestados pelo Sebrae;	III. Às Regionais procederem com o pedido e protocolo junto aos Órgãos pendentes e realizar monitoramento ativo para retorno; e IV. Realizar acompanhamento periódico dos vencimentos, quando houver, para procedimento de novo pedido.
3. Deficiência na cobrança de valores de clientes inadimplentes;	V. Recomendou-se à Unidade de Administração e Suprimentos, estudar a possibilidade de centralizar as cobranças, visando dar celeridade, evitando acumulação de valores pendentes, além de liberar as Regionais, para focar no atendimento ao cliente; e VI. Sugeriu-se à Unidade de Atendimento e Soluções, a revisão da IN 40 que trata de política de comercialização, acrescentando as mudanças de tratamento de inadimplências.
4. Fragilidades no Registro de Receitas;	VII. Visando mitigar a fragilidade no registro de receitas, recomendou-se que as Regionais adotem como prática absoluta, a emissão de notas fiscais, extinguindo a emissão de recibos, ou, emitir recibos somente em casos de exceções extremas, haja vista, que o formato atual não possibilita controle efetivo dos registros de receitas;

	VIII.	Ás Regionais verificarem a situação das notas fiscais emitidas em 2016/2017 e ainda não contabilizadas;
	IX.	Á Contabilidade conciliar periodicamente as notas fiscais emitidas pelas Regionais;
	X.	Á Unidade de Atendimento e Soluções, a revisão da IN 40 que trata de política de comercialização, excluindo a opção de emitir recibos e o anexo de modelo.
5. Desatualização do Livro de Registros de Notas Fiscais	XI.	Recomendou-se às Regionais de Araguatins e Dianópolis, atualizarem as informações inerentes ao Livro de Registro de Notas, a fim de cumprir com a obrigação acessória exigida pelo Código Tributário Municipal.

Quadro 18 - Apontamentos e recomendações - Auditoria nas Regionais

### **Auditoria com foco em riscos no macroprocesso Gestão Jurídica**

Os trabalhos de Auditoria no macroprocesso Gestão jurídica da cadeia de valor do Sebrae/TO foram realizados no período de 10/04 a 19/06/2017, cujos objetivos gerais foram a análise e revisão dos controles internos, com base na metodologia COSO, realizadas por meio do levantamento dos riscos dos processos auditados; a apresentação de uma visão geral dos controles existentes e sugestões de adequações às boas práticas de controles, contemplando os seguintes processos:

- Elaborar Instrumentos Jurídicos;
- Prestar Consultoria Jurídica; e
- Gerir Processos Administrativos e Judiciais
  
- **Áreas Envolvidas**

Assessoria Jurídica - AJUR

Unidades Operacionais

- **Escopo dos trabalhos**

- a) Analisar se o Manual do Macroprocesso está atualizado em consonância com as atividades desempenhadas na Assessoria Jurídica;
- b) Verificar a existência de processos judiciais e/ou administrativos decorrentes da inobservância da legislação ou descumprimento de prazos;
- c) Certificar que a finalidade do Jurídico seja de amplo conhecimento dos demandantes;
- d) Assegurar que haja monitoramento adequado das demandas e atualização de banco de dados na rede compartilhada;
- e) Verificar nos processos Docflow se há contratos e/ou acordos firmados que asseguram os direitos e obrigações das partes relacionadas;
- f) Analisar se os instrumentos jurídicos (pareceres e/ou contratos) foram emitidos mediante documentação suficiente, para dar sustentação legal e conclusiva ao solicitante;
- g) Verificar se há evidências de revisão do jurídico e unidade demandante no ato de elaboração de contratos.

- **Metodologia**

- Realização de entrevistas com os principais gestores envolvidos no macroprocesso;
- Identificação dos Riscos e Controles;
- Elaboração da Matriz de Riscos e Controles do macroprocesso;
- Execução dos Testes de Auditoria (Desenho e Efetividade);
- Elaboração do Relatório sobre os riscos identificados e sugestões de melhoria no macroprocesso;
- Elaboração do Relatório de Auditoria;
- Elaboração dos planos de ação pela área responsável pelos processos, com a supervisão e apoio da Auditoria; e Comunicação dos resultados.

- **Classificação dos riscos nos processos**

O quadro apresentado abaixo sumariza 4 pontos de melhorias identificados nos processos relacionados ao macroprocesso Gestão jurídica. Dos 12 controles internos identificados e testados, 09 foram considerados inefetivos.

Gestão Jurídica	Alto	Significativo	Moderado	Total
Aspectos Gerais	2	1	0	3
Elaboração de Instrumentos Jurídicos	3	2	1	6
Processos Administrativos e Judiciais	0	2	1	3
<b>Soma</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>12</b>
%	42%	42%	16%	100%

Tabela 175 - Classificação de riscos nos processos do Jurídico

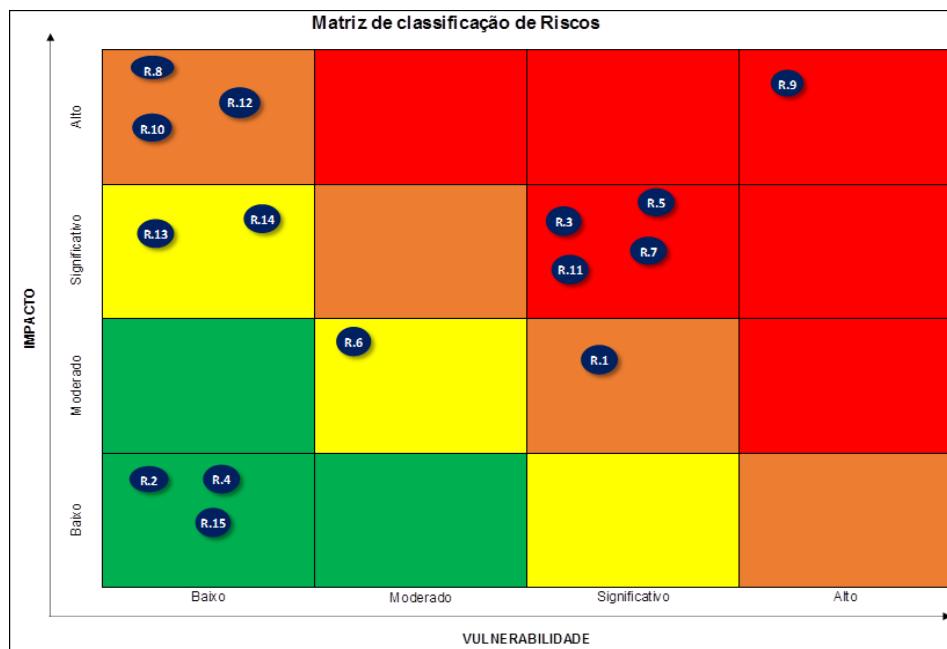


Gráfico 2 - Impacto e Vulnerabilidade - Gestão Jurídica

R1 - Mapeamento e/ou Manual do macroprocesso Gestão Jurídica desatualizado.
R2 - Contingências jurídicas em virtude do descumprimento da legislação aplicável ou pelo não cumprimento dos prazos.
R3 - Informalidade no recebimento e/ou respostas de demandas para o Jurídico, podendo acarretar insegurança jurídica ou perdas diversas.
R4 - Falha no arquivamento e controle da vigência de documentos jurídicos tais como atas, procurações, cartas de preposto, entre outros.
R5 - Falta de entendimento da função do Jurídico pelos demandantes.
R6 - Banco de dados desatualizados podendo acarretar retrabalho e/ou ineficiência no atendimento das demandas.
R7. Orientações incorretas decorrentes de documentação insuficiente e/ou interpretações equivocadas podendo gerar perdas diversas.
R8. Contratos elaborados com vícios de ilegalidade, devido à ausência de revisão prévia do Jurídico e/ou área demandante.
R9 - Não observância de critério que estabeleça um tempo hábil para atendimento das demandas.
R10 - Ausência de contratos e/ou acordos firmados junto a clientes e fornecedores que não asseguram os direitos e obrigações das partes das relacionadas.
R11 - Falta de mensuração de índice (específico por produto/serviço) que limita a contratação por dispensa, para desta forma embasar o parecer jurídico.
R12 - Morosidade/descumprimento dos prazos legais nos processos judiciais e/ou administrativos.
R13 - Registro incorreto ou ausência de registro nas demonstrações financeiras dos valores de provisão para contingencias e depósitos judiciais
R14 - Recorrência de ações judiciais devido à ausência de monitoramento e ações corretivas
R15 - Deixar de realizar um deposito judicial e/ou custas judicias ou realizá-lo fora do prazo determinado judicialmente pode acarretar em problemas legais e perdas financeiras decorrente do pagamento de multas.

Quadro 19 - Riscos do macroprocesso Gestão Jurídica

Legenda:

Classificação	Descrição
Alto	Nível de controles inadequado ou inexistente, gerando alta exposição a riscos que, se materializados, poderão comprometer fortemente a capacidade da Empresa em atingir os objetivos do processo e também sua reputação.
Significativo	Nível de controles insuficiente, gerando uma exposição a riscos que, se materializados, podem causar um efeito adverso significativo nos negócios e na capacidade da Empresa em atingir os objetivos do processo.
Moderado	Existe a necessidade de melhorias no nível de controles para minimizar a materialização de riscos que podem afetar os negócios e a capacidade da Empresa em atingir os objetivos do processo.
Baixo	Nível geral de controles satisfatório, eventualmente com fraquezas com um impacto mínimo, mas administrável, na habilidade da Empresa em atingir os objetivos do processo.

Quadro 20 - Níveis de riscos

- Apontamentos e Recomendações Geradas

Apontamentos	Recomendações
1. Mapeamento e/ou manual do macroprocesso desatualizado.	<p>I. À Assessoria jurídica articular com a Unidade de Tecnologia e Inovação, área de gestão de processos, a necessidade de nova revisão dos processos relacionados e manual do macroprocesso;</p> <p>II. Incorporar na rotina diária, a utilização da ferramenta banco de dados, atualizando de acordo com o atendimento das demandas da área, tornando possível o controle efetivo e</p>

	III.	mensuração dos resultados; e Implementar os planos pendentes alusivos ao macroprocesso.
2. Ausência de atuação preventiva aos colaboradores.	IV. V.	Elaborar Notas Técnicas de Orientação aos colaboradores quanto às atribuições da Assessoria Jurídica; e Elaborar informativos orientando sobre as falhas recorrentes nos processos que são demandados ao setor.
3. Inconsistências na elaboração de instrumentos jurídicos – Contratos.	VI. VII.	A todos os gestores responsáveis pela formalização de contratações: atentar para o CheckList da UGOC, espelhos dos normativos internos; iniciar os procedimentos para solicitação de contrato, tempestivamente à realização do objeto; validar a minuta do contrato elaborado pelo Jurídico e cumprir com a Resolução Direx 006/2015, que dispõe sobre a vedação de retroatividade de contratos, convênios, termos de patrocínios ou contratações diretas; e À Assessoria Jurídica: elaborar contratos somente mediante documentação suporte completa e cumprir com a Resolução Direx 006/2015.
4. Inconsistências na elaboração de instrumentos jurídicos – Pareceres.	VIII. IX. X. XI.	A todos os gestores responsáveis pela formalização de contratações: atentar para os checklist da UGOC, espelhos dos normativos internos; iniciar os procedimentos para solicitação de pareceres jurídicos, tempestivamente, para a tramitação efetiva dos processos; À Assessoria Jurídica: Elaborar pareceres somente mediante documentação suporte completa; Parcimônia no atendimento às solicitações de pareceres jurídicos. Não faz sentido a emissão de parecer favorável a uma contratação, se a mesma já foi realizada; e Após elaboração de parecer, faz-se necessário a revisão do mesmo. Desta forma mitigará erros, citações incorretas podendo induzir a Diretoria Executiva na tomada de decisão equivocada.

Quadro 21 - Apontamentos e recomendações - Gestão Jurídica

### **Auditória com foco em riscos no macroprocesso Gestão de Soluções e Carteiras**

No período de 18/05 a 06/09/2017, executou-se os trabalhos de Auditoria no macroprocesso Gestão de Soluções e Carteiras do Sebrae/TO. Seus objetivos gerais foram a análise e revisão dos controles internos, com base na metodologia COSO, realizadas por meio do levantamento dos riscos dos processos auditados; a apresentação de uma visão geral dos controles existentes e sugestões de adequações às boas práticas de controles, abrangendo os seguintes processos:

- Desenvolver Soluções;
- Coordenar ações dos programas nacionais e dos projetos da carteira; e

- Administrar Metodologias e Capacitação.

- **Área Envolvida**

Unidade de Atendimento e Soluções - UAS

- **Escopo dos trabalhos**

- a) Analisar se o Mapeamento e/ou Manual do Macroprocesso está atualizado em consonância com as atividades desempenhadas na Unidade de Atendimento e Soluções;
- b) Verificar a prática de gestão adotada para subsidiar as tomadas de decisões;
- c) Verificar se os produtos e soluções criados são compatíveis com as necessidades dos clientes e se existe técnica ou ferramenta para captar a necessidade do cliente;
- d) Verificar a existência de acordo de níveis de serviços nas contratações de credenciados;
- e) Verificar se há período estipulado para duração dos produtos e soluções;
- f) Verificar a existência de política de unificação nacional dos produtos e soluções;
- g) Verificar se existe metodologia que defina os critérios para o desenvolvimento de produtos e soluções do Sebrae/TO;
- h) Verificar se há observância quanto à propriedade intelectual na criação de novas soluções;
- i) Certificar se existe critério para a comunicação com os clientes internos e externos;
- j) Verificar se há indicadores de qualidade para mensuração dos resultados alcançados;
- k) Verificar se há periodicidade nas atualizações dos documentos e normativos;
- l) Verificar a atuação estratégica dos projetos da carteira;
- m) Verificar o detalhamento das atribuições e atividades das coordenações; e
- n) Verificar se existe arquivo das metodologias para que haja salvaguarda de seus históricos.

- **Metodologia**

- a) Aplicação de questionário de Autoavaliação de controles;
- b) Realização de entrevistas com os principais gestores envolvidos no macroprocesso;
- c) Identificação de Riscos e Controles;
- d) Elaboração da Matriz de Riscos e Controles do macroprocesso;
- e) Execução dos Testes de Auditoria (Desenho e Efetividade);
- f) Elaboração do Relatório sobre os riscos identificados, sugestões de melhoria do macroprocesso e os planos de ação detalhados pela área responsável pelos processos, com a supervisão e apoio da Auditoria do Sebrae/TO; e
- g) Comunicação dos resultados.

- **Base Normativa e/ou Padrões Aplicáveis**

Normas e procedimentos internos do Sebrae/TO, Instrução Normativa 40/00, DRF da UDPCE para o PPA 2018/2019, Estratégia Nacional de Atuação de Educação Empreendedora, Referenciais Educacionais do Sebrae.

- **Classificação dos riscos nos processos**

Os pontos identificados bem como as recomendações, foram apresentados e discutidos com os gestores responsáveis que definiram os planos de ações descritos neste Relatório.

O gráfico abaixo demonstra os controles avaliados. Dos 13 controles avaliados, 8 foram considerados efetivos, 5 inefetivos e 4 com riscos sem identificação de controles.

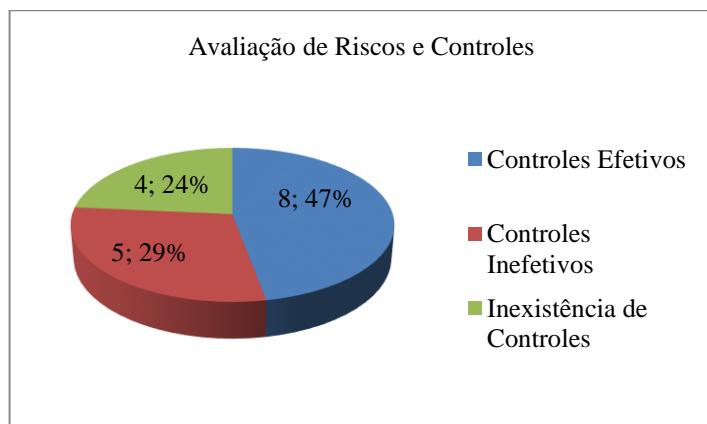


Gráfico 3 - Avaliação de Riscos e Controles - Gestão de Soluções e Carteiras

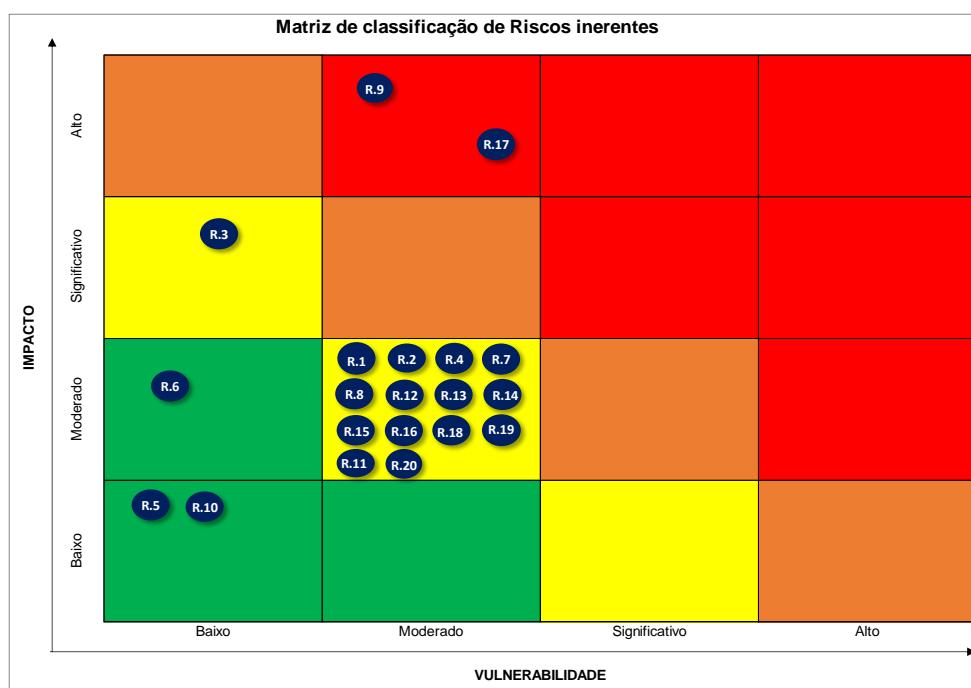


Gráfico 4 - Impacto e Vulnerabilidade - Gestão de Soluções e Carteiras

R1 - Mapeamento e/ou Manual do macroprocesso Gestão de Soluções e Carteiras desatualizado.
R2 - Análise inadequada da percepção das necessidades dos clientes.
R3 - Tomada de decisões com informações incorretas, desatualizadas ou com utilização de canais de comunicação inapropriados.
R4 - Pagamentos efetuados por serviços não recebidos e/ou em desacordo com o especificado.
R5 - Desenvolvimento de produto/solução com similar existente.

R6 - Ausência de segmentação de público-alvo ao desenvolver soluções.
R7 - Elaboração de produtos e soluções incompatíveis com as necessidades do cliente ou com didática ultrapassada.
R8 - Desenvolver Soluções sem a análise de viabilidade e aplicabilidade, verificando o objetivo identificado para o desenvolvimento da solução, se a mesma contribui com o desenvolvimento e conhecimento dos seus clientes e se poderá ser utilizada nos projetos realizados pelo Sebrae/TO.
R9 - Objetivo incompatível com as necessidades incluindo a garantia e níveis de serviços acordados (Há definições de acordos de níveis de serviço com credenciado contratado? Há sanções em caso de descumprimento?)
R10 - Ausência de comparação das metas previstas com as realizadas para produtos e soluções.
R11 - Ausência de critérios que estipulem o período de atuação para produtos e soluções (ciclo de vida do produto).
R12 - Desgaste institucional em razão da inexistência de política nacional para desenvolvimento de produtos e soluções.
R13 - Ausência de metodologia que defina os critérios e procedimentos para desenvolvimento de produtos e soluções.
R14 - Ausência de normativo acerca do registro da propriedade intelectual para produtos e soluções.
R15 - Ausência/falha na comunicação ao cliente interno e externo.
R16 - Ausência de indicadores para mensuração dos resultados alcançados (indicador de qualidade).
R17 - Normativos inexistentes e/ou desatualizados.
R18 - Ausência de orientações e/ou ajustes na estratégia de atuação dos projetos da carteira.
R19 - Insuficiência de detalhamento das atribuições e atividades das coordenações.
R20 - Ausência de salvaguarda do histórico das atividades críticas no processo de elaboração de novas metodologias para sua continuidade.

**Quadro 22 - Riscos do Macroprocesso Gestão de Soluções e Carteiras**

- **Apontamentos e Recomendações geradas**

<b>Apontamentos</b>	<b>Recomendações</b>
1. Mapeamento e/ou manual do macroprocesso desatualizado.	I. À Unidade de Atendimento e Soluções articular com a Unidade de Tecnologia e Inovação, área de gestão de processos, a necessidade de nova revisão dos processos relacionados e manual do macroprocesso;
2. Ausência de validação dos Relatórios e acordo de nível de serviços prestados nos contratos.	II. Inserir nas cláusulas do contrato, os acordos de níveis de serviços, contendo a mensuração do resultado das entregas. Tal recomendação se faz necessária, pois a avaliação do contratado por si só não é eficiente para verificar se houve o fiel cumprimento do contrato. III. Segregação da validação do Relatório. Além da área demandante, o controle deve ocorrer por outro setor.
3. Ausência de ferramenta para captar, de forma ágil, a necessidade do cliente.	IV. Criar canais de comunicação com o cliente, de forma interativa e moderna, para entender o que o público alvo espera do Sebrae, visto que a essência da Instituição é apoiar o micro e pequeno empresário. V. Tratamento e tabulação das avaliações realizadas nas capacitações quanto ao produto entregue ao cliente e à qualidade do produto entregue pelo credenciado.
4. Inexistência de ciclo de vida na criação de novas Soluções.	VI. Estabelecer planejamento para a criação das Soluções do Sebrae/TO, no sentido de normatizar o Estudo de Viabilidade e Ciclo de Vida dos produtos do Sebrae/TO.
5. Instruções Normativas sem revisões periódicas.	VII. Estipular periodicidade para a atualização das Instruções Normativas, para que não fiquem obsoletas em relação às frequentes mudanças organizacionais.
6. Deficiência nas atribuições e atividades do	VIII. Buscar histórico do detalhamento das atribuições

Coordenador de Carteira.	do Coordenador de Carteira e realizar divulgação para os clientes internos. IX. Realizar reuniões periódicas de alinhamento do Coordenador de Carteira e gestores envolvidos na Coordenação, para que as informações sejam niveladas e ocorra o aprimoramento das ações executadas nas pontas.
7. Ausência de salvaguarda do histórico na elaboração de novas metodologias.	XI. Normatizar o fluxo da criação das metodologias e soluções, para que seja gerado o histórico desde a criação até a fase de disseminação dos novos produtos.

**Quadro 23- Apontamentos e recomendações - Gestão de Soluções e Carteira**

### **Monitoramentos dos planos de ação – Follow UP**

Em 2017, o Sebrae/NA disponibilizou e capacitou a equipe de Auditoria acerca do Sistema de Gestão de Auditoria Interna, TeamAudit, que proporciona um controle efetivo e atual, quanto à situação dos planos de ação, emitindo notificações aos responsáveis por ações nos processos auditados e possibilidade de emissão de relatórios e gráficos.

O objetivo das atividades de Follow UP concerne em verificar a eficiência, eficácia, e efetividade na implementação dos planos de ação implantados, para sanar os pontos de atenção identificados nas Auditorias com Foco em Risco e Compliance. Os testes realizados foram somente em planos de ação implementados pela área auditada. Segue informações quanto à abrangência de processos avaliados e status dos planos de ação.

#### **Follow UP Auditoria Interna**

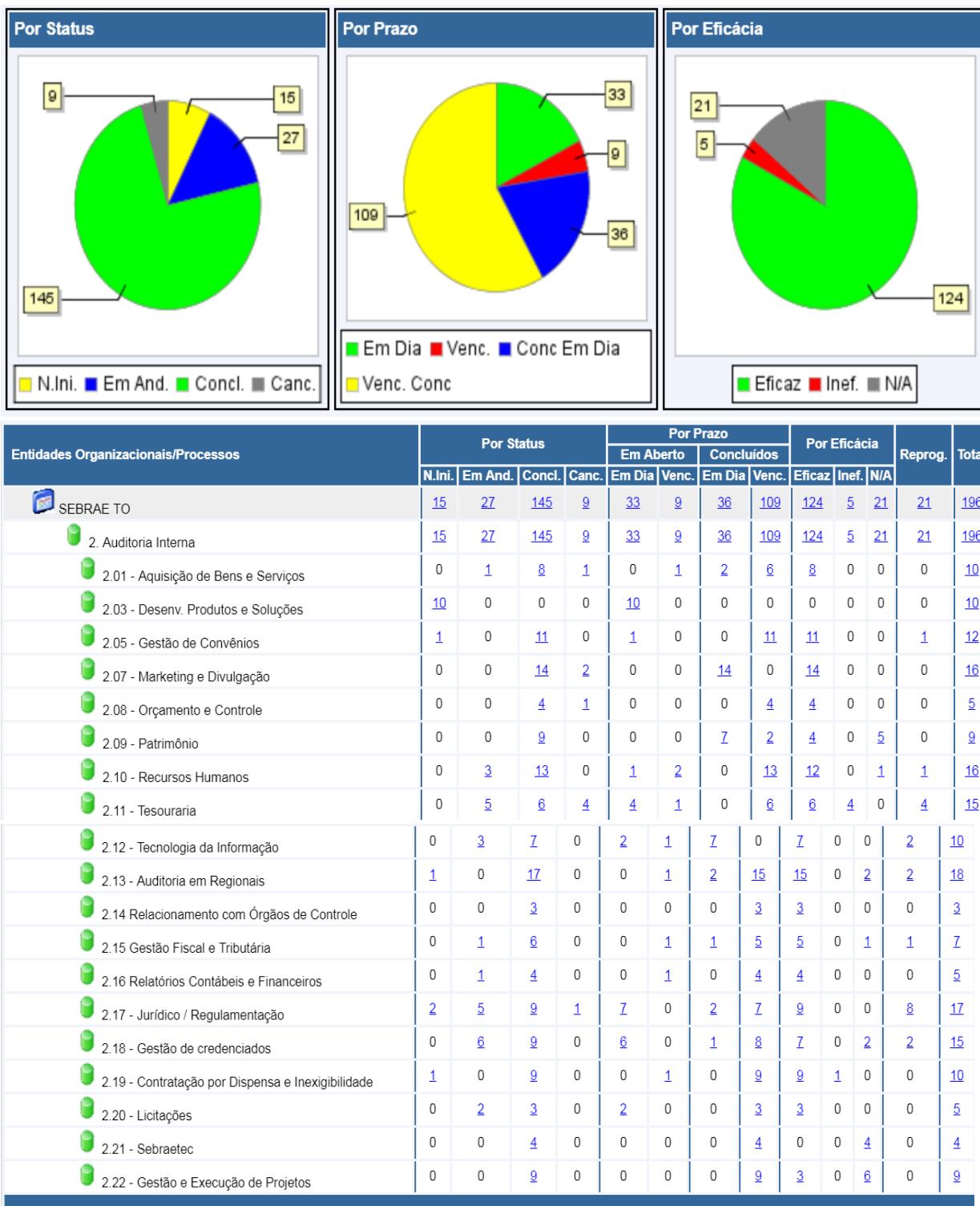
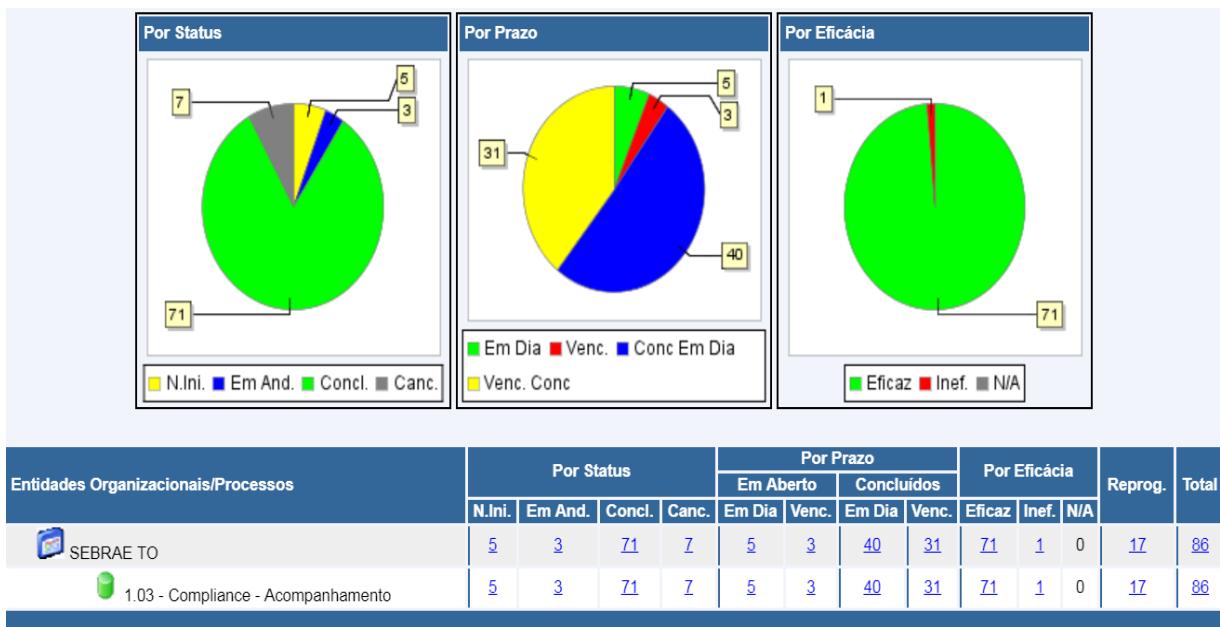
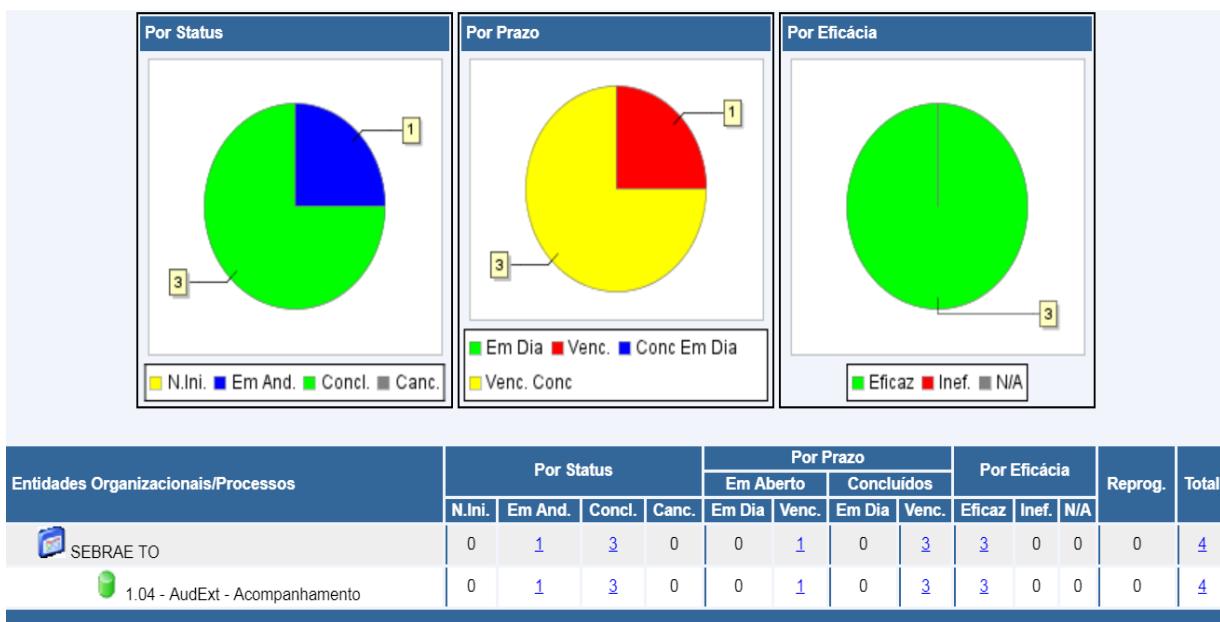


Gráfico 5 - Fonte: TeamAudit – 29/01/2018 – Status dos planos de ação da Auditoria Interna

## Follow UP - Programa de Integridade Corporativa



### Follow UP – Auditoria Contábil



### Follow UP – CGU

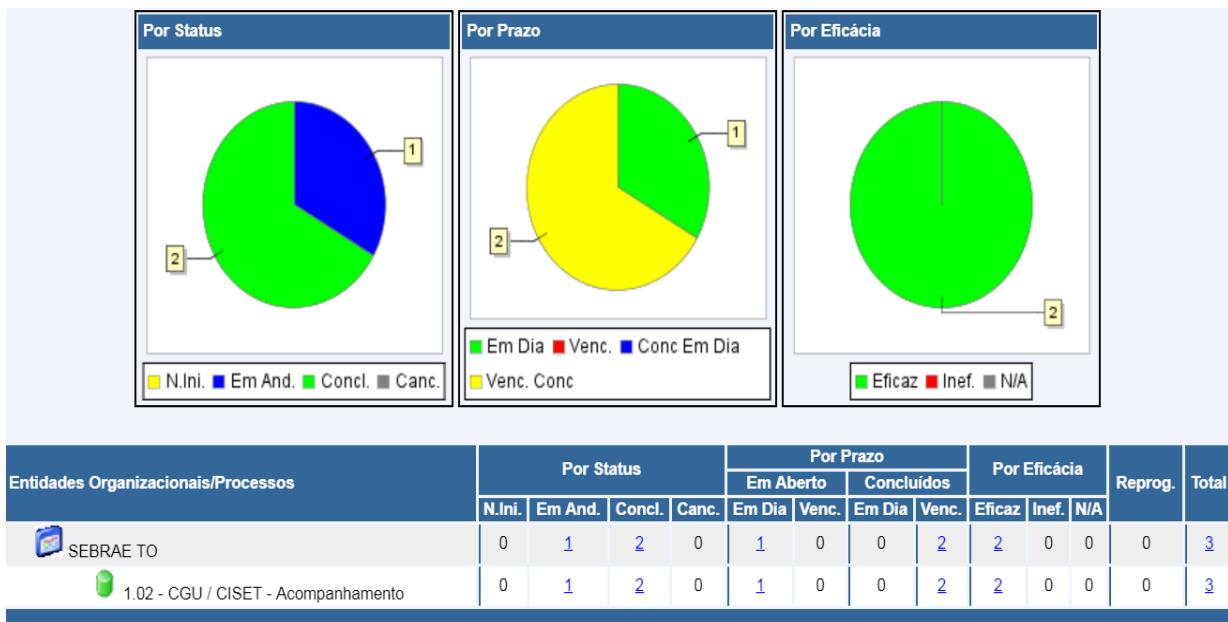


Gráfico 8 - Fonte: TeamAudit – 29/01/2018 – Status dos planos de ação da CGU

### Atendimento aos Órgãos de Controle e Auditorias Externas

A AUD coordenou o atendimento aos auditores buscando subsidiá-los com ferramentas adequadas para a execução dos seus trabalhos, intermediando nas solicitações de documentos e agendamentos de reuniões com a Contabilidade e Diretoria Executiva.

### Atendimento à Auditoria Contábil

No exercício de 2017, a Unidade de Auditoria recepcionou a equipe de Auditores da KPMG, para a execução dos trabalhos de Auditoria Contábil referente ao 4º trimestre de 2016 e para os três trimestres de 2017, recebeu em campo a Empresa Maciel Auditores. As visitas foram realizadas conforme tabela abaixo:

Auditoria Externa	Período de visitas
Auditoria Contábil 4º trimestre de 2016	16/01 a 20/01/2017
Auditoria Contábil 1º e 2º trimestre de 2017	21/08 a 25/08/2017
Auditoria Contábil 3º trimestre de 2017	23/10 a 27/10/2017

Quadro 24 - Cronograma de Auditoria Contábil

### Atendimento ao Programa de Integridade Corporativa – Deloitte

O Programa de Integridade Corporativa (Compliance) requer um monitoramento contínuo e também uma análise recorrente dos riscos associados às Transações Críticas que o Sebrae está exposto.

Em continuidade aos trabalhos de Compliance, a Deloitte realizou a terceira visita às Unidades Federativas e ao Sebrae/NA (3º ano do Programa de Integridade Corporativa) mediante cronograma estabelecido pelo Sebrae/NA conforme demonstrado na tabela abaixo,

objetivando a análise da eficácia e eficiência dos controles já verificados nos anos anteriores. Ressalta-se que para algumas Transações Críticas as análises serão cíclicas, ou seja, serão verificadas a cada 2 anos.

Consultoria - Deloitte	Período de visita
Programa de Compliance	05/06 a 30/06/2017

**Quadro 25 - Cronograma dos trabalhos de campo da Deloitte**

Histórico dos resultados da Auditoria de Compliance 2015 a 2017:

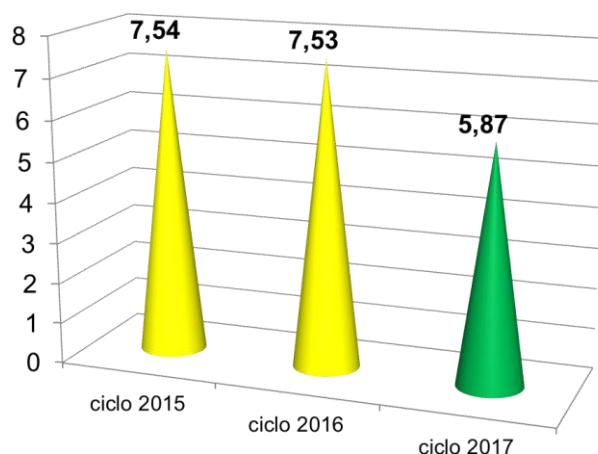
	2015	2016	2017
Nº Transação Crítica	51	66	75
Nº Recomendações	16	24	15
Alta prioridade	10	11	12
Média	4	7	2
Baixa	2	5	1
Nº de Planos de Ação	36	37	12

**Quadro 26 - Histórico dos resultados do Programa de Integridade ciclo 2015 a 2017**

Nota:

- (1) Transação Crítica: Elaborado de comum acordo com o Conselho Deliberativo do Sebrae/NA e Comitê de Compliance.
- (2) RE de Alta Prioridade: Endereçam riscos que potencialmente impactam nos objetivos estratégicos do Sebrae.
- (3) RE de Média Prioridade: Endereçam riscos que impactam o relacionamento do Sebrae com seus fornecedores e parceiros, ineficiência operacional, gerem perdas financeiras consideráveis e penalidades dos órgãos reguladores.
- (4) RE de Baixa Prioridade: Não endereçam um risco significante.

Evolução do grau de aderência do Sebrae/TO:



**Gráfico 9 - Evolução do grau de aderência do Sebrae/TO**

- Controles Implementados
- Controles Parcialmente Implementados
- Controles Não Implementados

Nota: o **Grau de aderência** está diretamente relacionado com os Riscos Residuais identificados e visa mensurar sua criticidade, de acordo com o peso de cada transação crítica.

**O grau varia de 04 a 12 sendo:**

04, 05 e 06 – Controle Implementado (Sebrae/TO)

07, 08 e 09 – Controles Parcialmente Implementados

10, 11 e 12 – Controles Não Implementados.

### **Atendimento às demandas da CGU/TCU**

Demandas	Data	Descrição
Acórdão TCU nº 699/2016	27/03/2018	Conforme solicitado pelo Sebrae/NA, cada UF elaborou planos de ação, para atender as recomendações do TCU às entidades do Sistema “S” (Acórdão nº 699/2016) com vistas a garantir um nível razoável de transparência junto à sociedade civil.
Questionário: Dinamização das Auditorias Internas do Sistema S	23/08/2017	O projeto da CGU tem como finalidade fomentar a atuação das unidades de auditoria interna, para que possam contribuir de forma decisiva em seus órgãos ou entidades para a efetividade dos controles internos, para o fortalecimento da gestão e para a correção de desvios. A primeira etapa consiste na aplicação de questionário online para a realização de diagnóstico das unidades de auditoria interna vinculadas ao Sistema S, levantamento das fraquezas, boas experiências e práticas em termos de normativos, desenvolvimento de pessoal, sistemas informatizados, atividades desenvolvidas e formalização de procedimentos.
Ofício CGU nº 22393/2017	12/12/2017	A AUD distribuiu o atendimento desta demanda às Unidades relacionadas e está coordenando a etapa de consolidação das informações, para encaminhar ao Órgão de Controle até o dia 28/02/2018.
Atualização de informações no Sistema Monitor - CGU	01/09/2017	A AUD atualizou informações no Sistema Monitor da CGU referente ao atendimento das recomendações do Relatório Anual de Contas do exercício de 2013.

**Quadro 27 - Atendimento às demandas da CGU/TCU**

### **Elaboração do Relatório de Gestão do Sebrae/TO**

A AUD em parceria com a UGE coordenou os trabalhos de elaboração e consolidação do Relatório de Gestão do Sebrae/TO, exercício de 2016 em articulação com as demais

Unidades. Este processo se constituiu pela coleta e tratamento das informações repassadas pelos gestores de carteiras e projetos e por gerentes de unidades, consolidando-as em arquivo único, refletindo todos os fatos correspondentes às ações da entidade, em cumprimento à legislação federal e aos normativos da instituição.

Após sua conclusão, o mesmo foi apresentado à Diretoria Executiva para apreciação e validação, que na sequência, submeteu ao CF, para análise de conformidade dos aspectos relacionados às questões patrimoniais, contábeis e financeiras e pronunciamento, através de Parecer ao Relatório. Após, referido relatório foi encaminhado ao CDE para apreciação e julgamento, cuja aprovação se deu por unanimidade. Por sua vez, a AUD encaminhou o Relatório de Gestão para apreciação da UAUD/NA e protocolou no site do TCU antes do prazo limite, 31/05/2016.

No final de 2017, houve o acompanhamento da publicação da DN 163/2017, que dispõe sobre a relação das unidades prestadoras de contas cujos responsáveis terão as contas de 2017 julgadas pelo Tribunal e especifica a forma, os prazos e os conteúdos para a elaboração das peças de responsabilidade dos órgãos de controle interno e das instâncias supervisoras que comporão os processos de contas, nos termos do art. 4º da IN TCU 63/2010. Ressalta-se que o Sebrae/TO está contemplado no rol das Unidades Jurisdicionadas que irão submeter as contas para julgamento dos Órgãos de Fiscalização e Controle.

Para elaboração do Relatório de gestão 2017, definiu-se novas estratégias, como a utilização da ferramenta Onedrive para consolidação simultânea das informações pelas unidades responsáveis.

### **Autoavaliação do PSEG**

A equipe de avaliadores da FNQ foi recebida por esta Unidade no período de 18/09 a 20/09/2017, para a etapa de autoavaliação do PSEG.

A AUD é responsável pela descrição dos itens: 1.2 Liderança (B - Gestão da Conformidade Legal e C - Auditoria com Foco em Risco e Compliance).

### **Orientação Consultiva e Preventiva às partes interessadas**

<b>AUDITORIA</b> <hr/> <b>COM FOCO EM COMPLIANCE</b> <hr/>	<b>Apresentação na 1ª Reunião de Gerentes</b> Tema: <ul style="list-style-type: none"><li>• Inconsistências identificadas nas Contratações por Dispensa e Inexigibilidade</li></ul>
 <b>BOLETIM DA AUDITORIA</b>	<b>Disseminação de 07 Boletins na Central de Notícias</b> Temas: <ul style="list-style-type: none"><li>• Conhecendo o macroprocesso Gestão de Auditoria Interna;</li><li>• Apontamentos da CISET em 12 Sebraes/UF;</li><li>• Questões de Entendimentos da CGU, sobre a Gestão de Recursos do Sistema S;</li><li>• Conhecendo o Programa de Integridade Corporativa;</li><li>• Principais Pilares e Benefícios do Programa de Integridade;</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A nova sistemática para gestão e monitoramento dos planos de ação das auditorias (TeamAudit);</li> <li>• Novo fluxo para gestão dos Planos das Auditorias;</li> </ul>
	<p><b>Participação em Comitês</b></p> <p>Temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação do Programa SEBRAETEC – Etapa de Credenciamento das Empresas;</li> <li>• Análise de metas individuais do PADI.</li> </ul>
<p><b>Regionais e Territórios Sebrae Tocantins</b></p> 	<p><b>Encontro com as Regionais do Sebrae/TO</b></p> <p>A AUD realizou visita em todas as Regionais, com abordagem orientativa, cuja apresentação contemplou os seguintes assuntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definições de Auditoria Interna;</li> <li>• Explanações acerca de cada atividade realizada pela AUD, conforme o Macroprocesso Gestão de Auditoria;</li> <li>• Entendendo as Três linhas de Defesa;</li> <li>• Resultados das ações da AUD/2016;</li> <li>• Nova Atuação da Auditoria para 2017;</li> <li>• Planejamento estratégico da AUD;</li> <li>• A Cadeia de Valor do Sebrae/TO;</li> <li>• Desmistificação das ações de Auditoria;</li> <li>• Bate papo com os gestores sobre os principais apontamentos de processos avaliados pela AUD. Como: SEBRAETEC, SGC, Gestão e Execução de Projetos, Contratações por licitações, dispensa e inexigibilidade.</li> </ul>
 <p><b>COMPLiANCE</b></p> <p>Termo originário do verbo “to comply”, agir em concordância com instrução, comando ou pedido compilado em um conjunto de disciplinas e diretrizes legais e regulamentares que visam evitar, detectar e tratar inconformidades.</p>	<p><b>Capacitação aos Gestores de Contratos</b></p> <p>A AUD foi convidada pela UAF, para apresentar os conceitos e práticas de compliance no Sebrae/TO, com ênfase nas inconformidades recorrentes identificadas pela Deloitte, no tocante ao Programa de Integridade Corporativa.</p>
	<p><b>Oficina aos gestores sobre o uso do TeamAudit</b></p> <p>Em parceria com a UC Sebrae, foi realizado em Junho/2017, a oficina “Conhecendo o módulo de planos de ação do TeamAudit”.</p>
	<p><b>Encontro com os Gerentes</b></p> <p>Datas: 16/11/2017 e 25/11/2017</p>

	<p>Abordagem orientativa dando enfoque aos respectivos assuntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atuação da Auditoria Interna;</li> <li>• Programa de Integridade Corporativa;</li> <li>• Situação dos planos de ação das Auditorias;</li> <li>• Acórdão TCU nº 1904/2017.</li> </ul>
	<p><b>Análise Crítica das Instruções Normativas</b></p> <p>A AUD realizou análise das seguintes normativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• IN 04 - Fundo Rotativo;</li> <li>• IN 10 - Compra de produtos e Contratação de serviços;</li> <li>• IN 11 - Movimentação, Controle e Inventário dos Bens Patrimoniais;</li> <li>• IN 13 - Alienação de Bens patrimoniais;</li> <li>• IN - 46 Gestão Jurídica;</li> <li>• IN - 47 Viagens Internacionais; e</li> <li>• Regimento Interno da Comissão de Ética do Sebrae/TO e da revogação da IN 31-02 que trata do Regulamento Disciplinar.</li> </ul>

Quadro 28 - Orientação Consultiva e Preventiva

#### 4.3.4. Descrição das ações não concluídas e previstas no PAINT

Atividade prevista - PAINT	Considerações da AUD
Planejamento e Execução de Projetos	Devido à reestruturação ocorrida na Unidade de Auditoria Interna, não foi possível cumprir com a realização de auditoria com foco em riscos no macroprocesso Planejamento e Execução de Projetos.
Gestão Administrativa	Relativamente ao macroprocesso Gestão Administrativa, parte dos trabalhos foram executados, mas devido à mudança de gerente na unidade, não foi possível concluir-los. Em razão do exposto, estes trabalhos serão priorizados para o 1º semestre de 2018.

Quadro 29 - Ações não concluídas e previstas no PAINT

#### 4.3.5. Outras atividades

##### Capacitação da Equipe de Auditoria

Em 2017, houve rotatividade atípica de colaboradores na Unidade de Auditoria. Neste sentido, justifica-se o quantitativo de analistas elencadas no quadro. Visando obter uma equipe multidisciplinar de auditoria, foram realizadas as respectivas capacitações:

Capacitações AUD- 2017				
Equipe	Forma de aquisição	Data	Carga Horária	Custos
Eliwânia dos Santos Silva	IX Encontro de Auditores do Sistema Sebrae	20/03/17 a 23/03/17	16 16	R\$ 2.894,00
	Treinamento Sistema TeamAudit	21/06/17	16	R\$ 2.715,00
	X Encontro de Auditores do Sistema Sebrae	25/09/17 a 27/09/17	16	R\$ 2.425,00
	Conhecendo o módulo de plano de ação do sistema Se Suíte	13/04/17	4	UC Sebrae - presencial
	Desenvolvimento e Formação de Lideranças	05/07/17 a 22/08/17	40	UC Sebrae - Online
	Gestão da Qualidade: Visão Estratégica	24/04/17 a 08/05/17	20	UC Sebrae - Online
	PDF - Oficina de Instrumentação em Gestão de Contratos	03/08/2017	8	UC Sebrae - presencial
	3º Congresso Nacional de Contabilidade	24/07/17 a 31/07/17	25	Sem custos - Online
	Workshop: Orçamento, Controle e Contabilidade	20/11/2017	2	UC Sebrae - presencial
	Auditoria nas Entidades do Sistema Se e o Papel do TCU - JML	28/11/17 a 29/11/17	16	R\$ 5.339,48
Subtotal:			179	R\$ 13.373,48
Stella Márcia de Araújo	Audi 1 - IIA Brasil	07/03/17 a 10/03/17	32	R\$ 5.259,00
	IX Encontro de Auditores do Sistema Sebrae	20/03/17 a 23/03/17	16 16	R\$ 2.894,00
	Treinamento sistema TeamAudit			
	Curso GEOR	08/02/2017	3	UC Sebrae - presencial
	Subtotal:		67	R\$ 8.153,00
Gilzane Pereira Amaral	38º Congresso Brasileiro de Auditoria Interna - IIA Brasil	26/11/17 a 29/11/17	15	R\$ 5.351,09
	Workshop: Orçamento, Controle e Contabilidade	20/11/2017	2	UC Sebrae - presencial
	Subtotal:		17	R\$ 5.351,09
Solivânia Dantas de Araújo Pirett	Audi 1 - IIA Brasil	04/12/17 a 07/12/17	32	R\$ 5.262,17
	X Encontro de Auditores do Sistema Sebrae	25/09/17 a 27/09/17	16	R\$ 2.909,08

	Workshop: Orçamento, Controle e Contabilidade	20/11/2017	2	UC Sebrae - presencial
	Seminário Educação Empreendedora: Que Mundo é esse?	28/11/2017	6	Sebrae/TO - presencial
	Jogo da Sustentabilidade - Teste	15/12/2017	4	UC Sebrae - presencial
	Subtotal:		60	R\$ 8.171,25
	<b>Total</b>		<b>323</b>	<b>R\$ 35.048,82</b>

Tabela 176 - Relação de capacitações da AUD/2017

### Reuniões internas, externas e videoconferências.

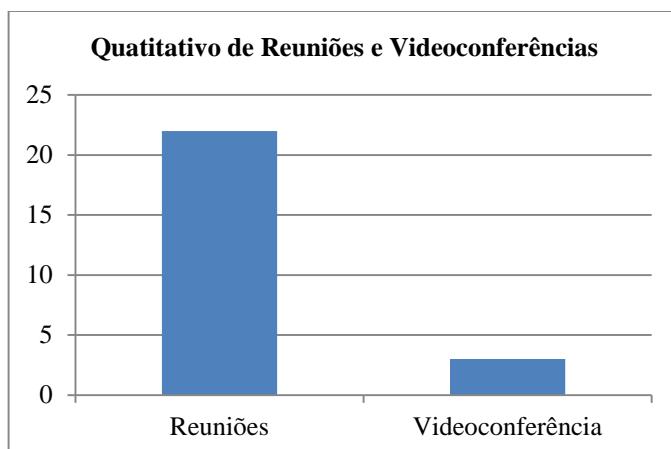


Gráfico 10- Quantitativo de Reuniões e Videoconferências

Em 2017, a AUD realizou 22 reuniões envolvendo várias unidades, Auditoria Contábil trimestral, Diretoria Executiva, Presidentes do CDE e CF.

Adicionalmente, a equipe de Auditoria participou de 2 videoconferências com os Auditores do Sebrae/NA e UF'S e 1 com a UTIC/NA para tratativas sobre o novo Portal da Transparência do Sistema Sebrae.

### Atualização do portal da transparência do Sebrae/TO

As divulgações das informações constantes no Portal da Transparência são para cumprimento do Decreto Lei nº 7.724 de 16/05/2012, além de outras leis que compreendem os Orçamentos Oficiais da União que citam a obrigatoriedade da publicidade, todas normatizando o que preconiza na Carta Magna em seu artigo 37, que define a obediência ao princípio da publicidade na administração pública.

Em 2017, A AUD atualizou mensalmente as seguintes informações no portal da transparência:

- Estatuto Social;
- Regimento Interno;
- Estrutura Organizacional;
- Relatório de Gestão do Sebrae;
- Relação dos Conselheiros por Função e Entidade representante;

- Relação dos Diretores Executivos em Exercício;
- Relação dos Colaboradores ativos;
- Relação dos Estagiários ativos;
- Estrutura Remuneratória;
- Relação de processos licitatórios;
- Relação de Empresas proibidas de licitar com o Sistema Sebrae; e
- Relação de Contratos ativos.

### **PEP – Etapa de consolidação e entrevistas com a equipe da AUD**

A UGT realizou o PEP das Unidades Corporativas. Neste sentido, a AUD evidenciou as principais entregas da área e participou de reunião para validação do Maps resultando nas informações abaixo:

Macroprocessos	Serviços e Produtos da Unidade Processo	Entregas Sub Processo	Atribuições
<b>Gestão de Auditoria Interna</b>	1. Atividades Administrativas	1.1 Gestão de Documentos	Gerir documentos físicos e eletrônicos, garantindo a segurança e eficácia das informações geradas.
		1.2 Aquisição de Bens e Serviços	Efetuar requisições de materiais de escritório e demais itens necessários ao dia a dia da Unidade. Efetuar processos para aquisição de bens e contratação de serviços (Termo de Referência, cotações, aprovações)
		1.3 Gestão de Projetos/Atividades *	Efetuar a estruturação/reestruturação de projetos/atividades sob responsabilidade da área. Gerir projetos: inserir evidências das realizações das ações, relatórios de realizações e/ou fotos; atualizar o SGE
		1.4 Gestão Orçamentária *	Acompanhar a execução do orçamento, efetivando atualizações internas no sistema informatizado de forma a prover suporte à tomada de decisões.
		1.6 Gestão Estratégica da Unidade	Apoiar a gestão tática e estratégica das ações e atividades previstas. Monitorar a execução de ações, metas e resultados. Gerir pessoas e equipes (jornada de trabalho, avaliação, feedbacks, gestão de conflitos, plano de desenvolvimento).
		1.7 Gestão para Excelência	Elaborar o Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna – RAINT. Gerir processos da Unidade (definir e revisar processos e fluxos de trabalho). Escrever e revisar práticas de gestão. Elaborar e monitorar indicadores. Participar da Autoavaliação assistida.

		1.8 Elaborar Relatório de Gestão	Levantar informações para o Relatório de Prestação de Contas Anual. Elaborar os itens do Relatório de Gestão. Consolidar itens do Relatório de Gestão elaborados por outras unidades e submeter o relatório para aprovação do CDE e CDN. Inserir Relatório de Gestão no Sistema e-Contas e Portal do TCU. Monitorar aprovação do Relatório de Gestão.
	2. Planejar e Realizar Auditoria Interna	2.1 Realizar planejamento de Auditoria	Realizar Plano Plurianual de Auditoria Interna. Elaborar Plano Anual de Auditoria Interna - PAINT Realizar Planejamento de Auditoria Interna.
		2.2 Identificar e Avaliar Riscos e Controles - COSO	Realizar auditoria com foco em risco. Acompanhar os Resultados das Auditorias - Follow Up
		2.3 Realizar auditoria de compliance	Realizar auditoria de compliance Acompanhar os Resultados das Auditorias - Follow Up
		2.4 Realizar auditorias especiais	Atender demandas de auditorias especiais ou análise de irregularidades.
	3. Atender aos Órgãos Reguladores e Auditoria Externa	3.1. Atender aos Órgãos Reguladores e Auditoria Externa	Atender aos Órgãos de Controle. Atender Auditoria Contábil. Atender auditoria de compliance - Programa de Integridade Corporativa. Monitorar as ações - Follow Up.
	4. Assessorar DIREX, Unidades Internas e CDE	4.1 Realizar atuação preventiva/orientativa	Realizar orientação sobre os apontamentos de auditoria e órgão de controles. Atender demandas espontâneas de consultas relacionadas à auditoria. Emitir pareceres técnicos (elaboração/revisão de normativos, dentre outros).
	5.Gestão do Portal da transparência	Realizar atualizações no Portal da Transparência	Solicitar informações às áreas, para atualização no Portal da Transparência. Realizar as atualizações no portal.
Transversal	6. Atuação em equipes Ad hoc	4.1 Apoio técnico	Participar de reuniões ad hoc. Apoiar a organização de eventos da instituição, conforme demanda, fazendo interface com (e pela) Diretoria Executiva.

Quadro 30 - Maps da Auditoria Interna

### Visita técnica da equipe do SESCOOP

A AUD recebeu a visita técnica da Diretora Superintendente e da equipe do SESCOOP, tendo em vista a indicação da CGU em referenciar como boas práticas, a política de controles internos adotadas pelo Sebrae/TO. Foram apresentados e discutidos os seguintes assuntos:

- Implantação da metodologia COSO no Sebrae/TO;
- Desafios enfrentados;
- Forma de atuação da Auditoria Interna; e
- Dicas para eficácia na implantação da gestão de riscos;

#### **4.3.6. Apuração de indicadores do macroprocesso Gestão de Auditoria Interna**

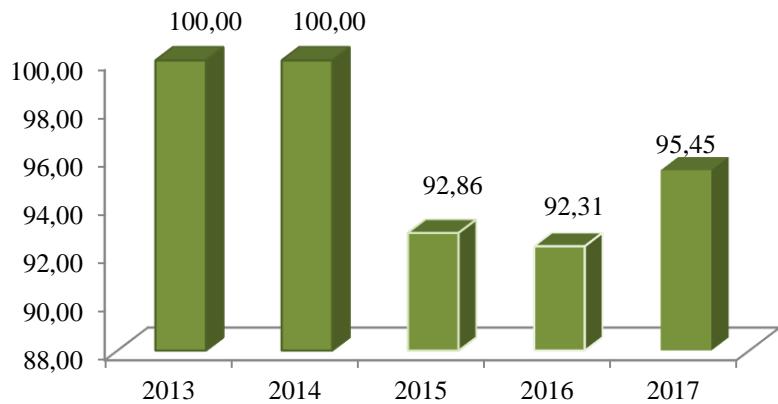
O Painel de indicadores demonstra o desempenho da Unidade de Auditoria no tocante ao cumprimento do Plano Anual e comparabilidade aos anos anteriores, bem como, evidencia os aspectos que envolvem os gestores quanto às ações corretivas e preventivas para garantir a melhoria dos controles internos do Sebrae/TO.

## Painel de Indicadores do macroprocesso Gestão de Auditoria Interna

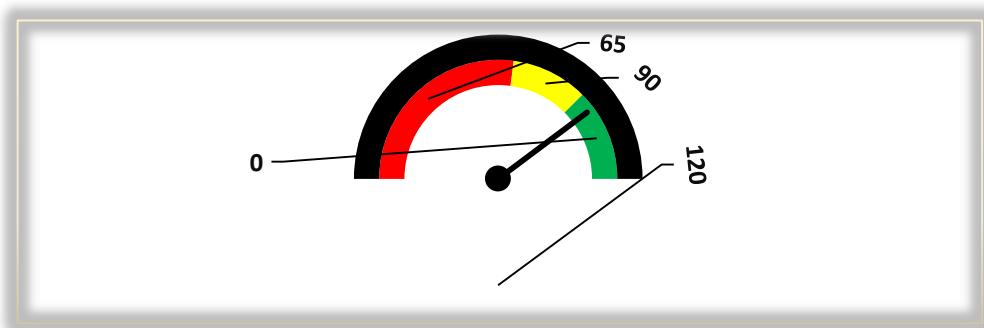
Ordem	Processo	Indicador	E/O	Unidade	Série Histórica				RPI	2016	2017	Status	Monitoramento
					2013	2014	2015	RPI					
17º	GAI - Gestão de Auditoria Interna	Índice de cumprimento do Plano Anual de Auditoria Interna	⬆	%	100,00	100,00	92,86	90,00	92,31	95,45	✓	Anual	
		Índice de riscos identificados sem existência e/ou efetividade de controle	⬇	%	63,64	65,31	70,97	30,00	0,00	58,06	✗	Anual	
		Índice de realização de follow-up dos planos de ação	⬆	%	100,00	100,00	100,00	90,00	100,00	100,00	✓	Anual	
		Índice de Conformidade nos procedimentos auditados - Compliance	⬆	%	0,00	95,91	70,75	80,00%	75,00	54,17	✗	Anual	

Tabela 177 - Painel de indicadores da Auditoria Interna

### Índice de Cumprimento do Plano Anual de Auditoria Interna



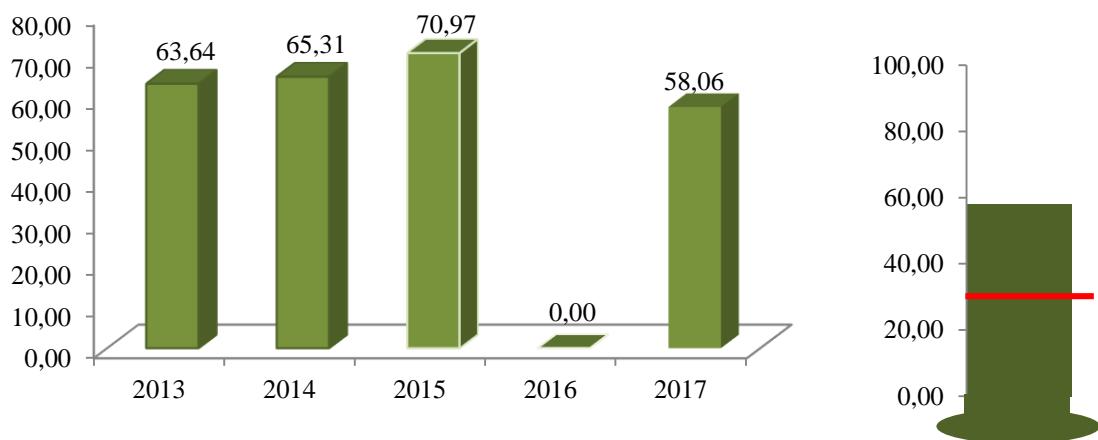
**Gráfico 11 - Índice de cumprimento do PAINT**



**Gráfico 12 - Requisitos**

Não obstante às limitações de estrutura física e tecnológica, a Unidade de Auditoria com muito esforço e comprometimento, alcançou um indicador de 95,45% referente à execução das ações previstas no PAINT.

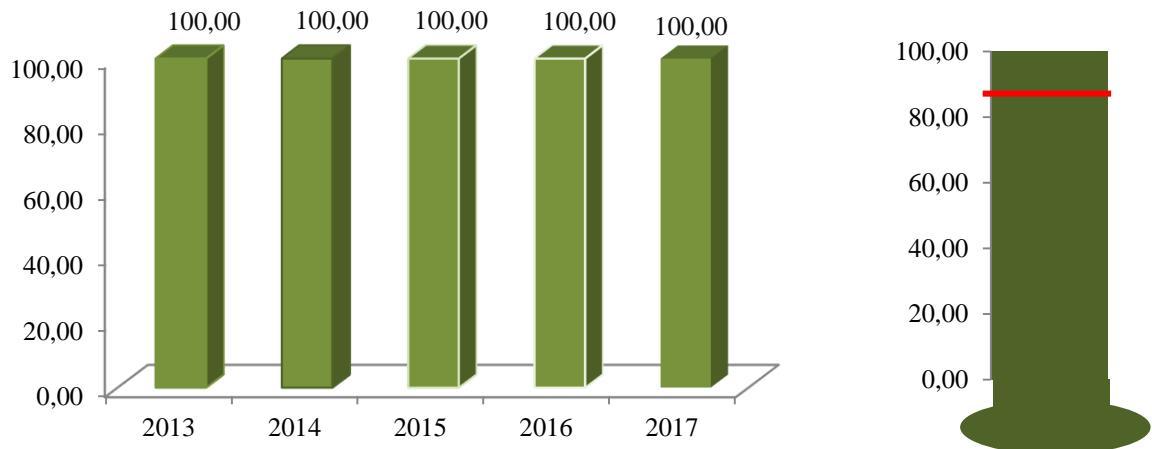
### **Índice de riscos identificados sem existência e/ou efetividade de controle**



**Gráfico 13- Índice de riscos identificados sem existência e/ou efetividade de controle**

Em análise ao indicador de riscos identificados, levou-se em consideração, os trabalhos de auditoria baseado na metodologia COSO, nos macroprocessos: Gestão Jurídica e Gestão de Soluções e Carteiras. Nota-se uma melhora em 2017, com redução do indicador para 58,06%, apesar de o requisito mínimo ser de 30%.

### **Índice de realização de Follow UP dos planos de ação**

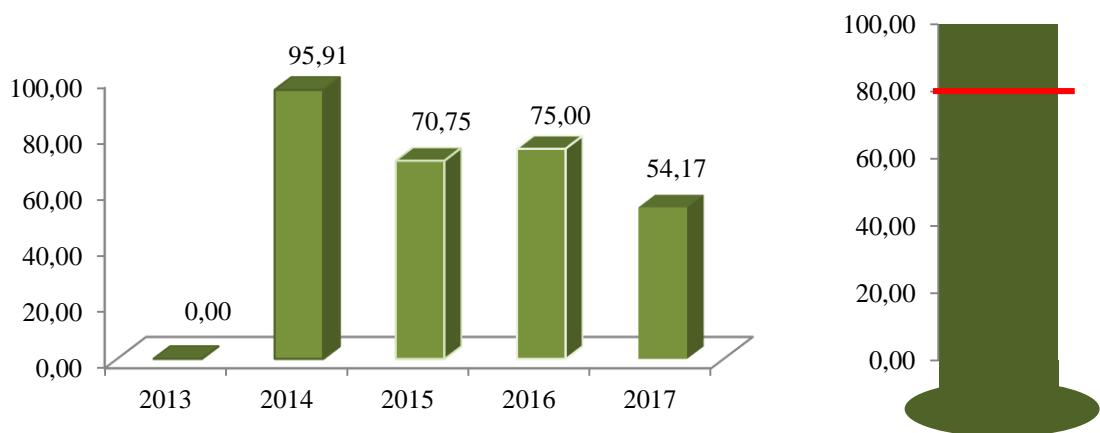


**Gráfico 14 - Índice de realização dos Follow UP**

Conforme demonstrado no gráfico, a AUD vem priorizando a realização de 100% dos Follow UPS dos planos de ação alusivos aos trabalhos de Auditoria Interna, Externa e dos Órgãos de Fiscalização e Controles.

A finalidade do monitoramento e/ou Follow UP é garantir que as ações de correção e melhorias sejam implementadas no tempo com eficiência e eficácia para que sejam efetivas, mitiguem ou reduzam a exposição a riscos em níveis aceitáveis.

### **Índice de conformidade nos procedimentos realizados - Compliance**



**Gráfico 15 - Índice de conformidade nos processos avaliados**

Para o indicador de conformidade, levou-se em consideração os trabalhos de auditoria realizados nas 7 Regionais, resultando em uma média de 54,17% de conformidade nos processos avaliados.

Diante do exposto, percebe-se um decréscimo do indicador, quando comparado aos anos anteriores e ao requisito mínimo de 80%.

#### **4.3.7. Cumprimento dos Objetivos Estratégicos da Auditoria Interna**

Para os objetivos estratégicos da AUD, levou-se em consideração as informações consolidadas de análise do ambiente interno (pontos fortes e fracos) e do ambiente externo (ameaças e oportunidades) da Auditoria Interna do Sebrae/TO, relatadas pelas partes interessadas e dos documentos normativos que dão suporte à unidade. Segue o previsto e o realizado:

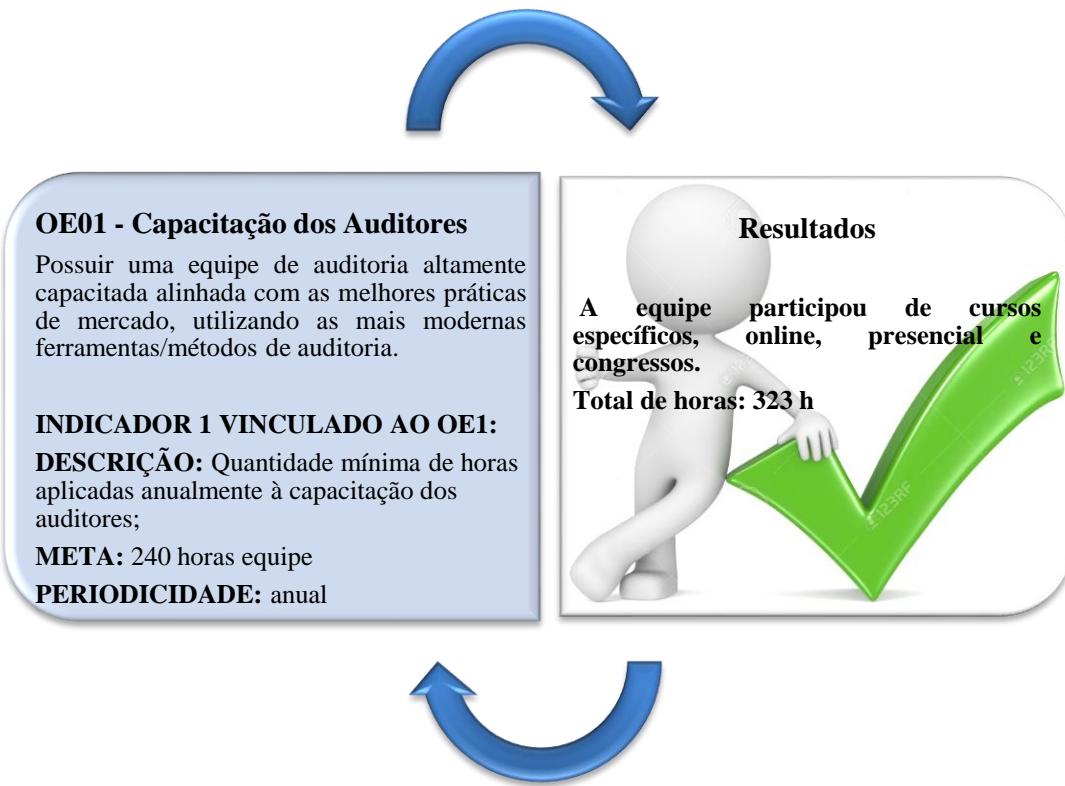


Figura 127 - OE01 - Capacitação dos Auditores

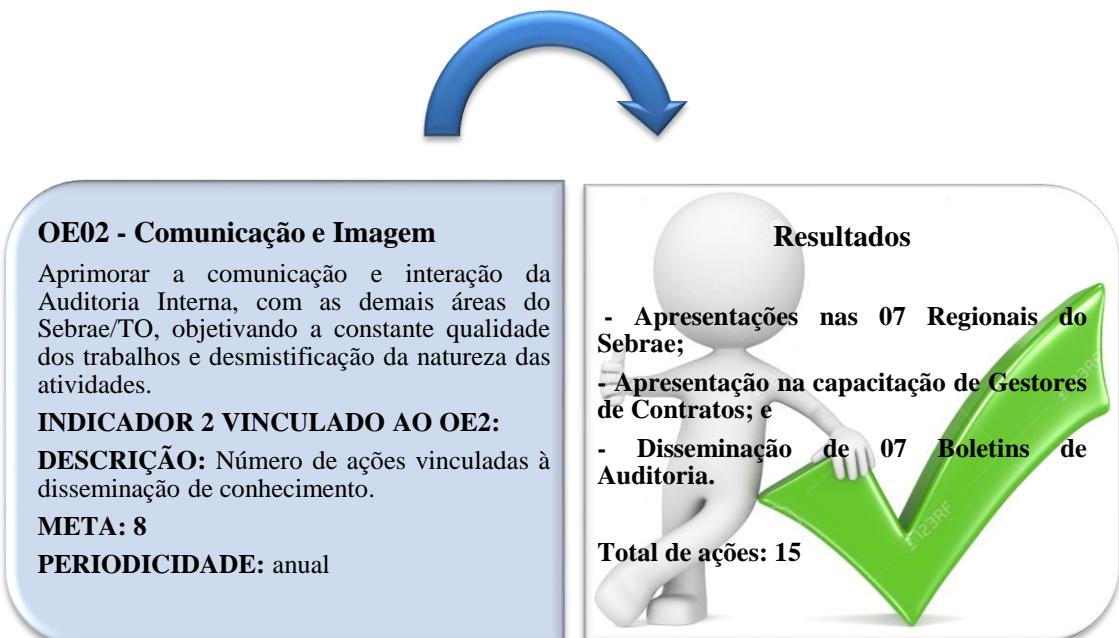


Figura 128 - OE02 - Comunicação e Imagem



Figura 129 - OE03 - Eficiência Operacional



Figura 130 - OE04 - Monitoramento - Follow UP

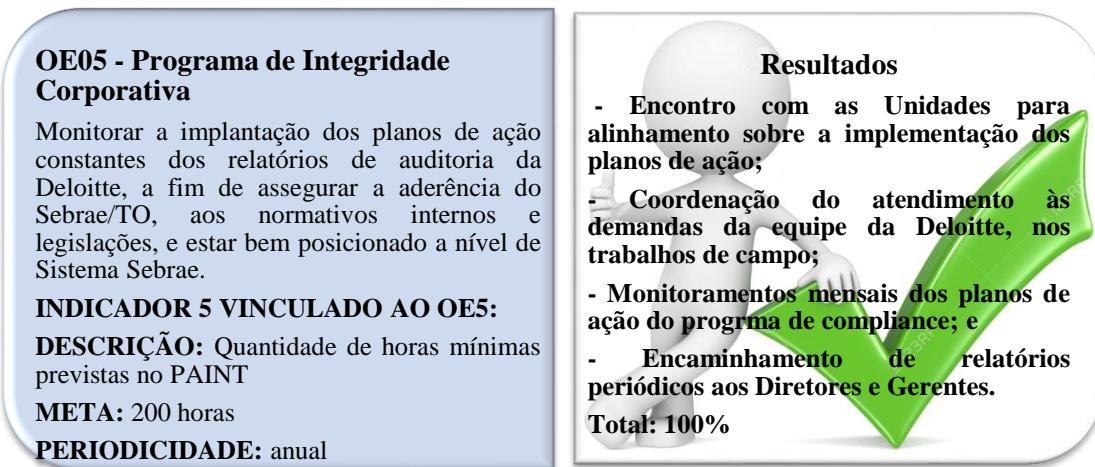


Figura 131 - OE05 - Programa de Integridade Corporativa

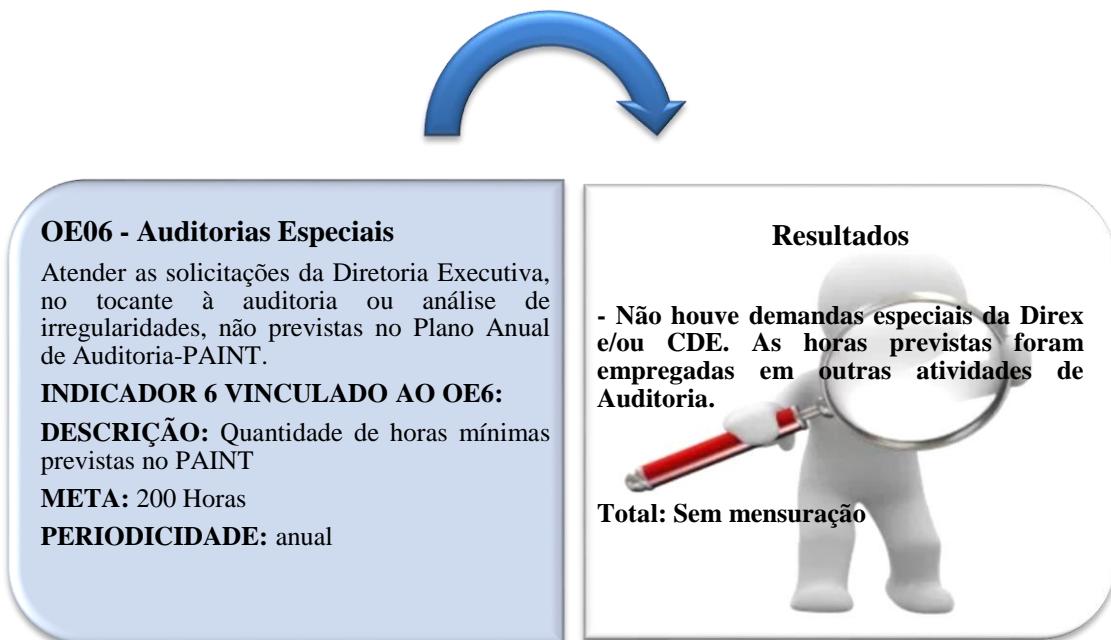


Figura 132 - OE06 - Auditorias Especiais

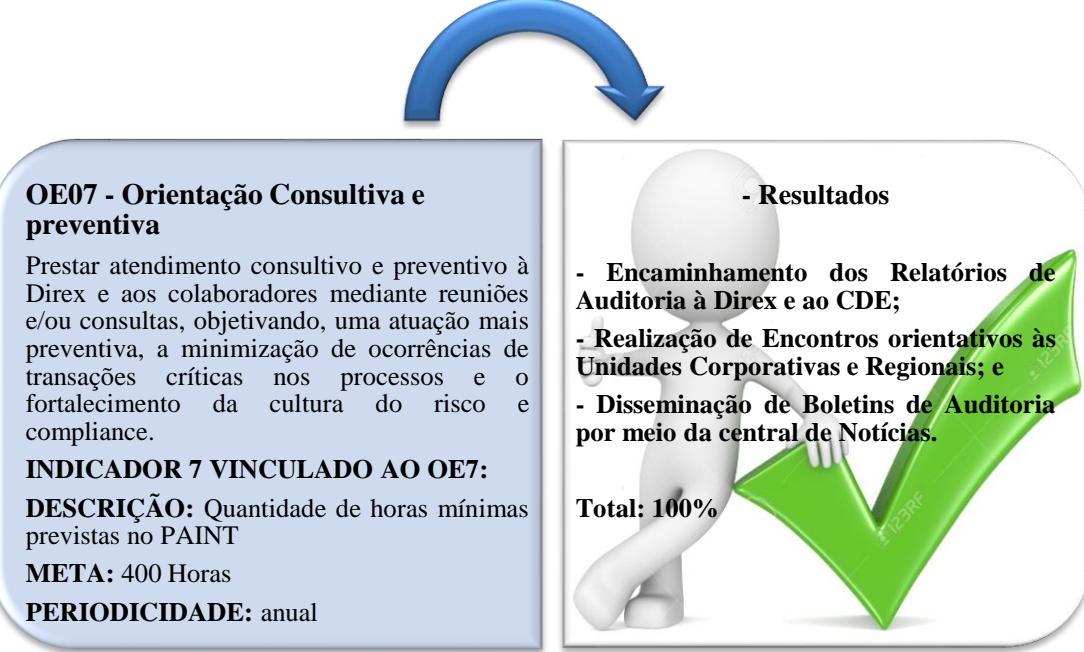


Figura 133 - OE07 - Orientação Consultiva e Preventiva

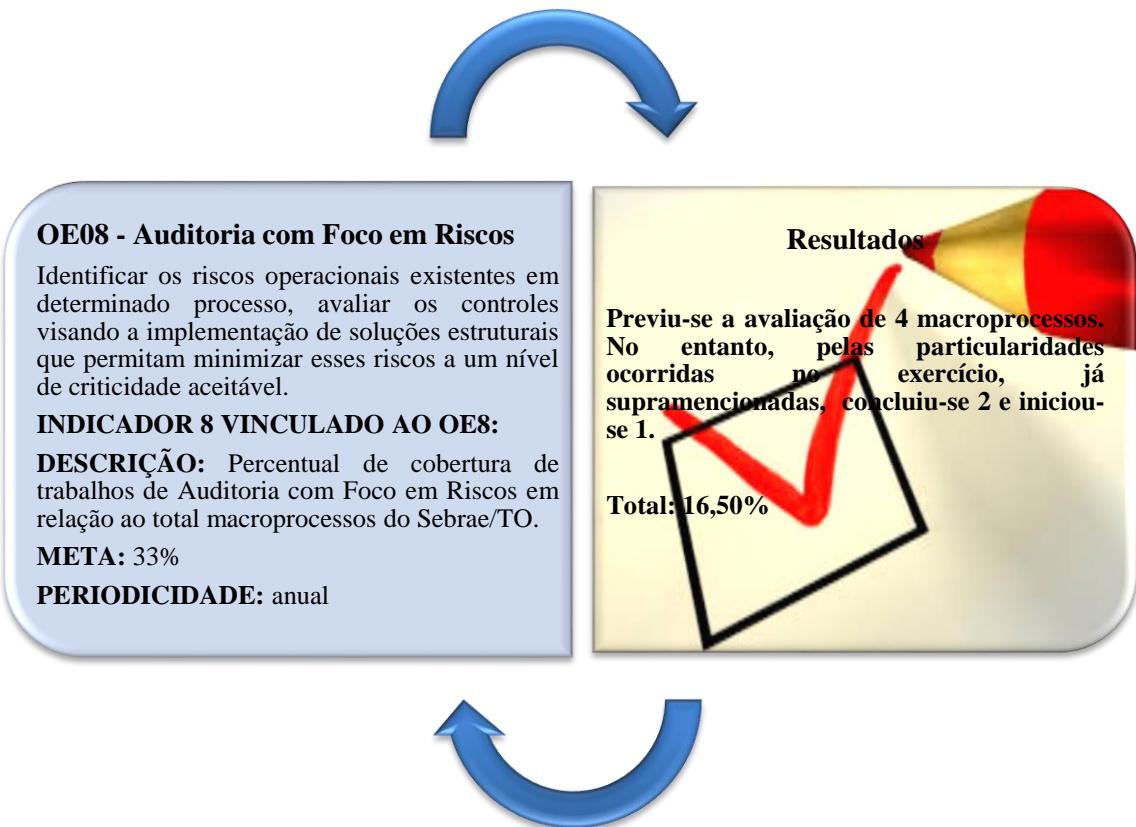


Figura 134 - OE08 - Auditoria com Foco em Riscos

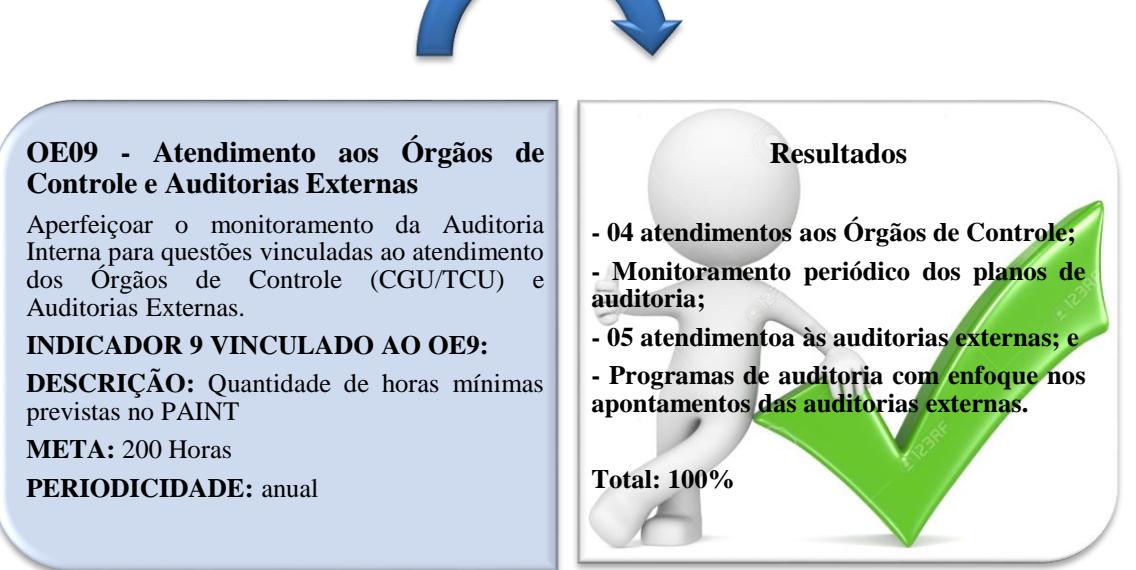


Figura 135 - OE09 - Atendimento aos Órgãos de Controle e Auditorias Externas

#### 4.3.8. Descrição dos benefícios decorrentes da atuação da Auditoria Interna ao longo do exercício

De forma sistemática, os benefícios decorrentes da atuação da Unidade de Auditoria Interna estão focados na melhoria dos controles internos, gerenciamento de riscos e da governança do Sebrae/TO, materializados por meio de avaliações dos processos da Cadeia de Valor,

conforme previstos no PAINT, coordenação e estruturação da prestação de contas da Instituição, inter-relação com os Órgãos de Fiscalização e Auditorias Externas, atendimento às demandas, fornecimento de informações, bem como, proporcionando uma atuação orientativa e/ou consultiva à Alta administração e aos gestores.

Nesse sentido, apesar das dificuldades enfrentadas no exercício de 2017, a equipe manteve o foco e a responsabilidade em cumprir com os desafios estabelecidos, apresentando resultados satisfatórios, conforme descritos no RAIN.

O cenário atual direciona as instituições na busca pelo aprimoramento dos sistemas de controles internos e pelo fortalecimento das Auditorias Internas, por serem ferramentas essenciais que auxiliam a Alta administração com informações exatas e oportunas, contribuindo para a eficácia e eficiência dos controles internos.

#### **4.4. Atividades de correição e apuração de ilícitos administrativos**

O tratamento dado às manifestações referentes às questões éticas são conduzidos pela Comissão de Ética, nomeada por meio de Resolução Direx 015/2013, com o objetivo de assegurar que quaisquer manifestações, tais como denúncia, reclamações, elogios, sugestões, solicitações, entre outras direcionadas ao Sebrae/TO, sejam tratadas e recebam respostas adequadas.

As denúncias recebidas são analisadas em reunião da Comissão de Ética, que emite parecer da procedência e das providências a serem adotadas e encaminha para análise e deliberação da Direx, que poderá aplicar medidas disciplinares.

No ano de 2017 foi aprovado por meio Resolução CDN nº 289/2017, de 31 de agosto de 2017, o Código de Ética do Sistema Sebrae e a Resolução CDN nº 290/2017, de 28 de setembro de 2017, que fixou o prazo limite para a completa implementação do Código de Ética, por todas as Unidades da Federação. Além disso, foi definido o Modelo Básico de Regimento da Comissão de Ética.

Acerca dos atos de correição, no ano de 2017, foram encaminhados 2 fatos de eventuais infrações de conduta ética, sendo que em 1 caso foi realizado o PAE - Procedimento de Apuração Ética, julgado procedente e para o outro, foi considerado improcedente após análise da Comissão de Ética, por se tratar de uma situação de análise e decisão da gestão do Sebrae/TO. Quanto aos atos ilícitos administrativos não houve apuração de questões dessa natureza.

#### **4.5. Gestão de Riscos e Controles Internos**

## Modelo de Três Linhas de Defesa



Adaptação da *Guidance on the 8th EU Company Law Directive* da ECIIA/FERMA, artigo 41

**Figura 136 - As três linhas de defesa de uma instituição**

O Sebrae/TO possui uma estrutura de processos e unidades que aproximam às boas práticas estabelecidas pelas três linhas de defesas.

A gestão da conformidade da organização com os requisitos legais e regulamentares aplicáveis às 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: Assessoria Jurídica, Unidade de Gestão Orçamentária, Controle e Contabilidade – UGOC, por meio das subáreas de “Análise de Processos”, “Análise de Contratos e Convênios”, “Validação de Tributos” e Unidade de Administração e Finanças, por meio da subárea Comissão Permanente de Licitação – CPL e Programa Sebrae de Excelência em Gestão, e são incorporadas aos procedimentos internos, sempre em conformidade com as diretrizes normativas do Sebrae/TO.

A Unidade de Auditoria prioriza a realização de trabalhos baseados na metodologia COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, a fim de utilizar os conceitos de gestão ou gerenciamento de riscos. Neste tipo de trabalho se executa um conjunto de etapas para identificação, avaliação e controle dos riscos, a fim de expor as oportunidades de melhorias e o acompanhamento das medidas adotadas. No processo de avaliação de risco são realizadas as seguintes fases:

Embora sejam seis atividades principais na execução da Auditoria Interna, conforme gráfico abaixo, para quatro dessas fases há um maior investimento de tempo:

- Entendimento do processo;
- Criação do programa de trabalho e análise do processo;
- Desenvolvimento da matriz de riscos e controles internos e dos programas de trabalho de Auditoria Interna alinhados com a matriz de riscos e controles internos;
- Teste – por amostragem
- Emissão de Relatório; e
- Etapa de elaboração de planos pelas áreas envolvidas.

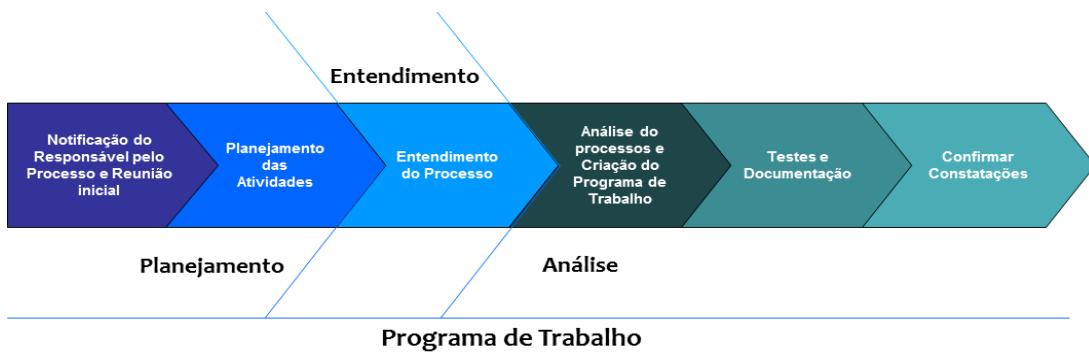


Figura 137- Programa de Trabalho

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 a possibilidade da materialização de riscos identificados, estarem em desconforme com a regulamentação da entidade ou, a legislação do ambiente onde o Sebrae/TO está inserido.

Para prevenir e investigar desvios e implementar ações corretivas, são adotadas medidas de gestão a partir dos Relatórios das Auditorias: Internas, Externas e dos Órgãos de Controle. As atividades são monitoradas periodicamente pela Auditoria Interna.

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 a CGU e o TCU, visto que, gerir contribuições parafiscais, 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 pela UGOC, UGT e CPL, além de resoluções, regulamentos e normativas internas, disponibilizadas no portal Conexão Sebrae.

O CDN contratou uma empresa de consultoria, para implantação de um Programa de Integridade Corporativa. Desde 2015, as UF'S recebem uma equipe de consultores, uma vez por ano, a fim de avaliar se o Sebrae/UF está em compliance ou se há ações estruturantes de melhorias de controles. O objetivo do trabalho é de verificar a aderência do SEBRAE/UF às transações críticas mapeadas em cada etapa do projeto, por meio da análise do ambiente de controles existentes, tendo como foco principal garantir sua conformidade às normativas internas e leis aplicáveis. O trabalho também visa mensurar os riscos residuais que o SEBRAE/UF está exposto, para os casos em que as atividades realizadas não estejam em conformidade com as regulamentações atuais, diretrizes obrigatórias do Sistema SEBRAE e melhores práticas.

O sucesso do processo de implementação das recomendações depende da designação de recursos (humanos, sistemas e financeiros). Além disso, é necessário alto grau de comprometimento de todo o Sebrae, a fim de viabilizar a implementação das ações, de forma objetiva e com a devida coordenação dos esforços, que se constituem nos fatores-chave de

sucesso. Ao final de cada avaliação, emite-se um relatório e as áreas providenciam as ações corretivas e preventivas.

O papel da Auditoria Interna neste processo é de coordenar o atendimento, solicitações de informações e/ou documentos, bem como, monitorar a implementação das ações propostas, por meio do Sistema de Gestão de Auditoria Interna, TeamAudit, possibilitando, desta forma, uma visão sistêmica dos status de ações, bem como, facilitando o reporte de informações ao CDE, à Direx e ao Comitê de Compliance do Sebrae/NA.

#### **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:

<b>COMPOSIÇÃO DE REMUNERAÇÃO DE DIRETOR NÃO EMPREGADO</b>			
<b>NOME</b>	<b>REMUNERAÇÃO</b>	<b>GRATIFICAÇÃO</b>	<b>TOTAL</b>
Omar Antonio Hennemann	R\$ 18.880,16	R\$ 9.440,08	R\$ 28.320,24
Higino Julia Piti	R\$ 18.880,16	R\$ 7.552,06	R\$ 26.432,22
Jarbas Luis Meurer	R\$ 18.880,16	R\$ 7.552,06	R\$ 26.432,22

**Quadro 31- Remuneração da Diretoria Executiva**

#### **4.7. Informações sobre a empresa de Auditoria Independente contratada**

O Sistema Sebrae possui os contratos listados abaixo, objetivando atendimento ao CDN nos assuntos de auditoria e compliance.

##### **Contrato 601/2017 - Maciel Auditores S/S**

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

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

Custo anual: até R\$ 3.449 mil.

Vigência: 13/07/2017 a 13/07/2018

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

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

Objeto do Contrato: trabalhos visando a prevenção de riscos e a antecipação de medidas corretivas, bem como o auxílio na estruturação e padronização de um programa de integridade corporativa, para o Sebrae Nacional e as 27 unidades federativas.

Custo anual: até R\$ 6.322 mil.

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

## 5. ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO

### 5.1. Gestão de pessoas

#### 5.1.1. Estrutura de pessoal da unidade

- a) Composição da força de trabalho:

Número de empregados Contratos por Tempo Indeterminado e Contratos por Prazo Determinado em 31/12/2017 + indicados sem diretores.

Quantitativo de Funcionários	
Prazo Indeterminado	131
Prazo Determinado	00
Indicado	07
<b>Total</b>	<b>138</b>

Quadro 32 - 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	141	43%
Analista II	42		30%
Analista III	4		3%
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>		<b>76%</b>
ASSISTENTES			
Função	Quantidade	Total de colaboradores	Percentual % Por Função
Assistente I	7	141	5%
Assistente II	24		17%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>		<b>22%</b>
DIRETORES			
Função	Quantidade	Total de colaboradores	Percentual % Por Função

Diretores	3		141		2%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>				<b>2%</b>

Tabela 178 - Quantitativo de funcionários por cargos

- c) Justificativa: No ano de 2017, 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).

<b>Quantitativo por Escolaridade</b>	
Ensino Médio Incompleto	0%
Ensino Médio Completo	9%
Graduação	91%

Quadro 33 - Quantitativo de Funcionários Por Perfil de Escolaridade

- e) Perfil de Idade (menos de 21 anos, de 22 a 30 anos, de 31 a 40 anos, de 41 a 60 anos e acima de 61 anos).

<b>Quantitativo por Faixa Etária</b>	<b>Nº colaboradores</b>	<b>%</b>
Menos de 21 anos	0	0%
De 22 a 30 anos	33	23%
De 31 a 40 anos	60	42%
De 41 a 60 anos	42	30%
Acima de 61 anos	6	4%

Quadro 34 - Quantitativo de Funcionários Por Perfil de Idade

- f) Inativos e pensionistas: no ano de 2017, não houve nenhum afastamento por aposentadoria. Há apenas um caso no Sebrae/TO, ocorrido no ano de 2003 (Lidimirce do R. M. dos S. Salgado).
- 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/TO. As ações de capacitação são ofertadas pela UC do Sebrae/NA 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, Corresponsabilidade, Compartilhamento, Transparência, Flexibilidade, Cidadania e Universalização. É foco de atenção da UC Sebrae, a adoção de múltiplas formas de aprendizagem, não se limitando ao modelo tradicional de sala de aula.

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. A responsabilidade pelo gerenciamento das ações de capacitação é compartilhada entre a UGT e os gestores das demais Unidades do Sebrae/TO.

No exercício de 2017 os resultados alcançados para capacitação e treinamento de pessoal foram:

Cálculo do valor investido em capacitações online e presencial em 2017:

Modalidade de Cursos	Valor
UC Sebrae Local *(cálculo sobre a hora do colaborador)	69.416,02
UC Sebrae Nacional	100.474,25
Mercado	94.941,22
<b>TOTAL</b>	<b>264.831,49</b>

**Quadro 35- Investimento em capacitações online e presenciais em 2017**

Quantidade de horas de Capacitação dos Colaboradores por modalidade:

Modalidade de Cursos	Horas de Capacitação
UC/NA Online	2.599
UC Sebrae Local	2.914
UC Sebrae Nacional	935
Mercado	1154
<b>TOTAL</b>	<b>7.602</b>

**Quadro 36– Horas de capacitação por modalidade**

**Programa de Formação de Instrutores e Consultores Internos:** objetiva capacitar analistas do Sebrae/TO para que possam ministrar instrutorias e consultorias para os pequenos negócios.

**Programa de Desenvolvimento dos Profissionais do Atendimento:** objetiva desenvolver os profissionais do atendimento por meio de ações de capacitação, comunicação e suporte para que possam ter excelência no atendimento com foco no cliente.

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:

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

**Cálculo:**  $7+17/2*100/152 = 7,89\%$

Número total de admitidos no ano = 7

Número total de demitidos no ano = 17

Número total do quadro de funcionários do ano anterior = 152

### **Indicador: Absenteísmo**

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

### **Sendo que:**

Capacidade produtiva em dias = quantidade de dias úteis x número de empregados

	Dias úteis ano	Horas/dia	Média empregados	Horas produtivas ano
Horas/ano	245	8	140	274.400,00

Quadro 37 - Capacidade Produtiva

Dias úteis/ano	245
Horas p/dia	8
Média empregados/ano	140
Horas ano	274.400
Horas abonadas	5.272
Absenteísmo	1,92%

**Cálculo:**  $5.272/274.400 \times 100 = 1,92\%$

Número de horas abonadas no ano = 5.272

Número de horas a serem trabalhadas no ano: 274.400

### **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:**  $03/07 \times 100 = 43\%$

Número de colaboradores admitidos com 01 ano = 03

Número total de colaboradores admitidos no ano: 07

### **Indicador: Taxa de desligamento voluntário**

**Definição:** o cálculo para taxa de desligamento voluntário é baseado no número de colaboradores que solicitaram desligamento com o total de colaboradores desligados no ano:

### **Forma de cálculo:**

$$DVol = \frac{\text{Nº de colaboradores que solicitaram desligamento}}{\text{Total de colaboradores desligados no período}} * 100$$

**Cálculo:  $0/17*100 = 0,00\%$**

Número total de colaboradores desligados voluntariamente no ano = **0**

Número total de colaboradores desligados no ano = **17**

**Indicador: Taxa de desligamento involuntário**

**Definição:** O cálculo para taxa de desligamento involuntário é baseado no número 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:  $17/17*100 = 100\%$**

Número total de colaboradores desligados involuntariamente no ano = **17**

Número total de colaboradores desligado no ano = **17**

### 5.1.2. Demonstrativo das despesas com pessoal

- a) Custos associados à manutenção de Recursos humanos, (despesas com pessoal encargos e benefícios) do período de 01/01/2017 a 31/12/2017.
1. Salários e Gratificações (Proventos)
  2. Benefícios Sociais
  3. Encargos trabalhistas

Custos com Manutenção do RH	
Salários e Gratificações (Proventos)	R\$ 12.081.376,56
Benefícios Sociais	R\$ 3.924.752,58
Encargos trabalhistas	R\$ 3.703.763,09

Quadro 38- Custos com manutenção do RH

- b) Quantidade de estagiários em 31/12/2017

Nível de escolaridade	Quantitativo de contratos de estágio vigentes				Despesa no exercício (Em R\$ mil)
	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	
<b>1. Nível Superior</b>	SIM	SIM	SIM	SIM	
1.1 Área Fim	18	20	21	18	
1.2 Área Meio	16	17	19	21	
<b>2. Nível Médio</b>	NÃO	NÃO	SIM	SIM	
2.1 Área Fim	0	0	0	0	
2.2 Área Meio	0	0	1	1	
<b>3. Total (1+2)</b>	<b>35</b>	<b>38</b>	<b>41</b>	<b>40</b>	<b>R\$ 184.535</b>

Tabela 179- Quantidade de estagiários

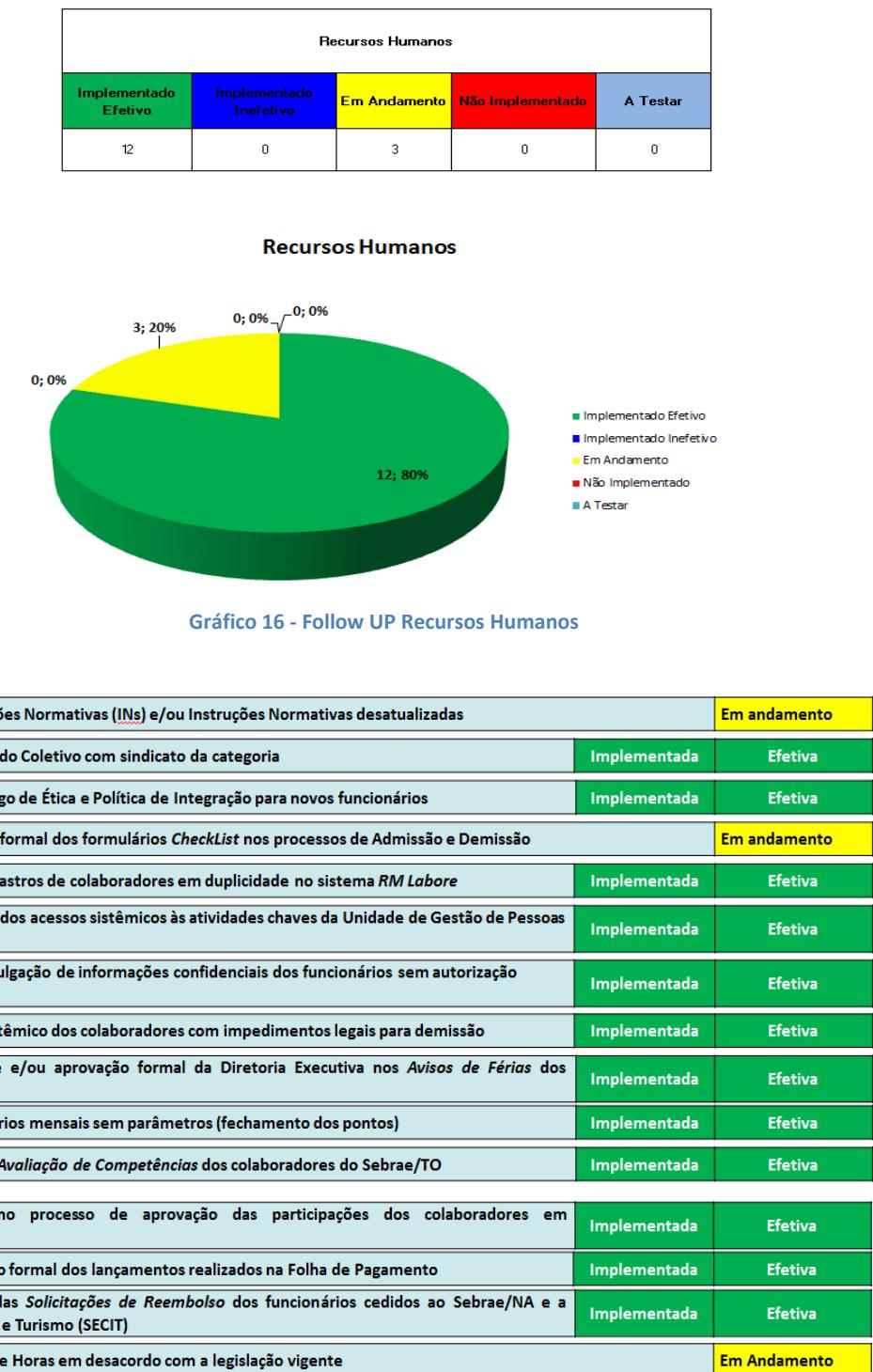
**a) Valor da bolsa**

✓ Auxilio bolsa: R\$ 680,00

**b) Benefícios para estagiários (vale transporte, recesso, gratificação extraordinária)**

✓ Auxilio bolsa transporte: R\$ 200,00

### 5.1.3. Gestão de riscos relacionados ao pessoal



**Quadro 39- Apontamentos do processo Recursos Humanos**

Em 2017, adotou-se um sistema de gestão de auditoria, no qual facilitou a realização do monitoramento dos planos de ação.

Em análise ao processo de Recursos Humanos, dos 15 apontamentos, 80% dos planos de ação já foram implementados, mitigando riscos que poderiam prejudicar o alcance dos objetivos estratégicos.

## **5.2. Gestão do patrimônio e infraestrutura**

- Patrimônio

Com a implantação da Instrução Normativa nº 11.02, foi instituído o regulamento para Movimentação, Controle e Inventário de Bens Patrimoniais do Sebrae/TO, a gestão patrimonial está sendo realizada de forma eficaz e eficiente.

Referida IN aborda também todo o processo de Inventário Patrimonial, que é realizado anualmente visando a verificação da conformidade dos bens em relação ao apresentado no sistema e o físico, em cada uma das unidades regionais e corporativas. Todo o processo é apoiado pelo sistema informatizado de controle, o RM BONUM, que possui o cadastro de todos os itens presentes no ativo imobilizado do Sebrae/TO. Nesse sistema são registradas todas as informações pertinentes aos bens móveis e imóveis da instituição, sendo possível a verificação de histórico de movimentações, novas aquisições, baixas e doações.

A Instrução Normativa nº 13.02, que trata da Alienação de Bens Patrimoniais do Sebrae/TO, refere-se à baixa, doação, permuta e venda. A IN em destaque deixa claro todos os procedimentos necessários para realizar qualquer das operações retrocitadas, tornando objetivas as medidas e ações que o gestor deve tomar para conclusão de qualquer um dos pontos explanados sobre alienação de bens.

Todo o mobiliário do Sebrae/TO é classificado de acordo com as orientações dos Manuais de Contabilidade. As definições de tempo de vida útil dos itens, são parametrizadas de acordo com a literatura contábil para a área e informadas através de Nota Técnica emitida pela UAF, sendo verificado, anualmente, a vida econômica dos bens imobilizados, para que a parametrização registrada no sistema de controle acompanhe o estado físico dos bens, mesmo que empiricamente.

- Infraestrutura

A infraestrutura física do Sebrae/TO, apresenta como unidades próprias: Sede Administrativa, localizada na Quadra 102 Norte, Avenida LO 4, Lote 1, Conjunto 1, Plano Diretor Norte, Palmas/TO; 1 terreno medindo 12.254 m<sup>2</sup>, localizado na Quadra 401 Sul, Avenida NS 1, APE 11-B, Plano Diretor Sul, Palmas/TO e a Sede da Regional Araguaína, localizada na Rua Ademar Vicente Ferreira s/nº em Araguaína/TO.

As demais Unidades Regionais, localizadas nas cidades de Araguatins, Colinas do Tocantins, Guaraí, Paraíso do Tocantins, Porto Nacional, Gurupi e Dianópolis funcionam em prédios locados.

### **5.2.1. Gestão do patrimônio imobiliário da União**

#### **Frota de Veículos Própria:**

ITEM	PLACA	ANO: FAB/MOD	MODELO	COR	Nº CHASSI	UNIDADE	QNT
01	OLM-2909	2013	HILUX	PRATA	8AJFY29G5D8531005	SEDE (USO COMUM)	1
02	OLM-7575	2013	HILUX	BRANCO	8AJFY29GXD8534918	RDI	1

03	QKJ-1717	2017	AMAROK	PRATA	WV1DB22H7HA025015	DIRAF	1
04	QKI-5723	2017	AMAROK	BRANCO	WV1DB22H1HA025155	CDE	1

Quadro 40 - Veículos próprios

### **Imóveis próprios do Sebrae/TO**

IMÓVEL	ENDEREÇO
SEDE	Quadra102 N, Av. LO 4, Lt. 1, Conj. 1, Plano Diretor Norte, Palmas/TO
LOTE PALMAS	Quadra 401 S, APE 11-B, ACSU SO 40, Av. LO 09, Palmas-TO
UNOP ARAGUAÍNA	RUA 25 DE DEZEMBRO, 152 CENTRO

Quadro 41 - Imóveis próprios

### **Nota explicativa:**

Os imóveis apresentados são próprios do Sebrae/TO e não aplicados à União.

### 5.2.2. Informações sobre imóveis locados de terceiros

ANO DO CONTRATO	UNIDADE	NATUREZA	IDENTIFICAÇÃO DO CONTRATO	EMPRESA CONTRATADA	ENDEREÇO	Valor Aluguel/ano	CNPJ/CPF	PERÍODO CONTRATUAL	SITUAÇÃO
2016	CEE/CDE	LOCAÇÃO	001/2016	JOSÉ DO BONFIM PINTO	ACNE 01 RUA NE 01 LT 31	R\$ 120.000,00	035.688.061-34	02/12/2016 A 30/11/2020	VIGENTE
2013	RPS TAQUARALTO	LOCAÇÃO	002/2013 4º TA	FORNARI E MOREIRA LTDA	RUA T 02 LT 09, 10 E 11 - SETOR SANTA FÉ TAQUARALTO	R\$ 108.000,00	05.628.834/0001-05	26/04/2017 A 25/04/2018	VIGENTE
2013	UNOP COLINAS	LOCAÇÃO	004/2013 4º TA	AMALIA NEVES DOS SANTOS	AV PEDRO LUDOVICO TEIXEIRA Nº 1059	R\$ 33.933,84	007.272.541-97	01/09/2017 A 31/08/2018	VIGENTE
2017	UNOP PARAISO	LOCAÇÃO	002/2017	ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E EMPRESARIAL DE PARAÍSO	AV 13 DE MAIO Nº 587	R\$ 42.000,00	341.121.111-34	03/04/2017 A 02/04/2018	VIGENTE
2012	UNOP GUARAÍ	LOCAÇÃO	008/2012 3º TA	CARLOS ARAUJO COSTA	AV BERNARDO SAYÃO Nº 1579	R\$ 23.880,00	489.118.369-15	04/12/2012 A 04/12/2017	VIGENTE
2016	UNOP ARAGUATINS	LOCAÇÃO	003/2016	WILLIAN DA SILVA FERREIRA	RUA QUINTINO BOCAIUVA S/Nº CENTRO	R\$ 24.000,00	892.397.171-53	07/12/2016 A 06/12/2021	VIGENTE
2013	UNOP PORTO NACIONAL	LOCAÇÃO	006/2013 5º TA	ESPÓLIO DE JUAREZ ROSSI	RUA FREDERICO LEMOS Nº 719	R\$ 31.667,40	260.702.001-87	21/11/2017 A 22/11/2018	VIGENTE
2013	UNOP PORTO NACIONAL	LOCAÇÃO/GARAGEM	005/2013 5º TA	MARIA NAZARE CHAVES DOS SANTOS	AV JOAQUIM AIRES Nº 2262	R\$ 5.739,60	577.628.131-87	08/11/2017 A 08/11/2018	VIGENTE
2017	UNOP GURUPI	LOCAÇÃO	001/2017	MOACIR RODRIGUES DE BRITO	AVENIDA PARÁ Nº 1211 Q-7 LT 11	R\$ 72.000,00	354.507.201-06	17/02//2017 A 16/02/2018	VIGENTE
2015	UAF	LOCAÇÃO/DEPOSITO	004/2015 1ºT.A	ADRIANO DE PAULA SILVA LIMA	QUADRA 403 NORTE ALAMEDA 04 LOTE 14	R\$ 18.600,00	818.919.971-49	16/09/2017 A 15/09/2018	VIGENTE
2017	UAF	LOCAÇÃO/GARAGEM	004/2017	NOVA ALIANÇA PUBLICIDADE LTDA		R\$ 36.000,00	21.308.174/0001-96	05/04/2017 A 04/04/2018	VIGENTE

Tabela 180 – Imóveis locados

### 5.3. Gestão da Tecnologia da Informação

#### 5.3.1 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 <u>processos de negócio</u>	2007	Unidade de Tecnologia da Informação (Leonardo Campelo)	Unidade de Controle Contabilidade (José Reinaldo)
Siacweb	CRM Sistema de Atendimento ao Cliente	2001	Sebrae/NA e Unidade de Tecnologia da Informação (Leonardo Campelo)	Unidade de Atendimento (Myrla Parente)
SGC	Sistema de Gestão de Credenciados/Consultores	2012	Sebrae/NA	Unidade de Articulação e Conhecimento (Clarice 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)
Conexão Sebrae	Sistema de colaboratividade provido pelo Sebrae/NA que atualmente hospeda a INTRANET do Sebrae/TO	2016	Sebrae/NA	Unidade de Marketing e Comunicação (Sabrina Brito)
SE Suite	Gestão de Processos, Gestão de Conteúdo, Gestão da Qualidade, entre outros que substituirá gradualmente o sistema Docflow e somará com novas funcionalidades	2016/2017	Unidade de Tecnologia da Informação (Leonardo Campelo)	Unidade de Gestão para Excelência (Vera Braga)
SiacNet Online	Sistema de gerenciamento de inscrição Online, emissão de certificado e download de material, integrado ao SiacWeb focado para o público alvo.	2016/2017	Unidade de Tecnologia da Informação (Leonardo	Unidade de Atendimento (Jeferson Morais)

			Campelo)	
Plataforma Cartão Amigo Sebrae	Sistema de controle de presença e emissão de cartões em PVC, para substituição futura da lista de presença utilizada em cursos e treinamentos do Sebrae/TO	2017	Unidade de Tecnologia da Informação (Leonardo Campelo)	Unidade de Atendimento (Jeferson Morais)
SAS	Sistema de Atendimento Sebrae. Intuito de substituição gradativa do SiacWeb, ambas plataformas providas pelo Sebrae/NA	2016/2017	Unidade de Tecnologia da Informação (Leonardo Campelo)	Unidade de Atendimento (Myrla Parente)

Quadro 42 - Principais sistemas tecnológicos

### **5.3.2 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/TO 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, 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/TO e seus stakeholders deverão estar inseridos.

## **5.4. Gestão Ambiental e Sustentabilidade**

### **5.4.1. Adoção de critérios de Sustentabilidade Ambiental na Aquisição de Bens e na Contratação de Serviços ou Obras**

O Sebrae/TO possui uma gama de práticas com foco em sustentabilidade no negócio Sebrae e para os pequenos negócios, inclusive a nível nacional. Porém, com relação ao item “Compras e Licitações Sustentáveis”, até o momento não foi aprovada nenhuma prática consolidada e estruturada que garanta a aquisição de bens e serviços e contratação de serviços ou obras que atendam aos critérios de sustentabilidade.

O que já vem sendo trabalhado ao longo dos anos é:

- Inserção da Cláusula de Responsabilidade Socioambiental em todos os contratos do Sebrae;
- Envolvimento com fornecedores por meio do PDF;
- Proposta de inserção de critérios de sustentabilidade na Instrução Normativa da Central de Compras; e

- Atendimento à Lei 123, quanto aos procedimentos licitatórios, dispensando tratamento diferenciado e favorecido às microempresas e empresas de pequeno porte, oportunizando os pequenos negócios e desenvolvimento local.

## 6. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

Os esforços para o desenvolvimento da sociedade são direcionados para os eixos de atuação da Instituição, selecionados no momento de elaboração do PDS - Plano de Desenvolvimento da Sociedade. Os projetos são estruturados pela instituição ou via parceria e executados anualmente. Abaixo os 12 projetos que fazem parte do PDS para os próximos 2 anos.

- **Projeto Esperança:** pretende fomentar o empreendedorismo por meio de atividade de artesanato, na instituição Fazenda Nossa Senhora da Esperança (Feminina), localizada em Palmas/TO, a fim de fazer com que a mesma se torne sustentável com o desenvolvimento de uma atividade socioeconômica que gere renda;
- **Programa Mais Capacitação:** tem como objetivo a promoção de acesso aos produtos Sebrae/TO, por meio do estímulo à educação empreendedora para pessoas de baixa renda, fortalecendo a imagem do Sebrae/TO perante a sociedade;
- **Programa de Desenvolvimento de Estagiário:** visa oferecer aos estudantes a oportunidade de complementarem sua formação escolar, por meio de experiências profissionais e ações de desenvolvimento que promovam aperfeiçoamento técnico, cultural e de relacionamento humano, além de desenvolver jovens potenciais, dentro da filosofia e da cultura do Sebrae, preparando os, de forma técnica e comportamental, para posições críticas, visando a geração de novos empreendedores e profissionais aptos para o mercado de trabalho;
- **Projeto Empreendedorismo Especial:** objetiva fomentar a criação de um Negócio Social na APAE de Palmas/TO, por meio da implantação de uma horta orgânica, visando promover a sustentabilidade da Instituição em seus pilares social, ambiental e econômico;
- **Projeto Talento Empreendedor:** pretende aprimorar o comportamento de jovens em situação de vulnerabilidade social por meio de trabalho com foco em disciplina e empreendedorismo;
- **Programa de Qualidade de Vida:** objetiva promover a qualidade de vida por meio de ações ligadas à saúde, segurança, controle orçamentário e alimentação saudável, com base no censo socioeconômico dos colaboradores do Sebrae/TO;
- **Programa Sebrae de Voluntariado:** visa estimular a formação e educação dos colaboradores e comunidade em geral em valores, tais como respeito, comunicação, postura, trabalho em equipe, disciplina, cidadania, solidariedade e tolerância, bem como desenvolver programas, projetos e ações sociais e ambientais, atuando em ações voluntárias individuais, coletivas ou corporativas, sem remuneração;
- **Programa Educação Empreendedora:** pretende promover a inserção da temática do empreendedorismo como disciplina curricular optativa, visando despertar futuros empreendedores, por meio do JEPP e estimular os estudantes a realizar projetos de vida,

buscando identificar oportunidades empreendedoras no contexto no qual estão inseridos por meio do produto Crescendo e Empreendendo;

- **Projetos Cuidando dos MEI:** objetiva reduzir o impacto social negativo causado à uma parcela da sociedade pela formalização indevida e sem conhecimento por meio da realização de campanhas da Semanas do MEI em vários municípios do Tocantins;

- **Projeto Biblioteca do Empreendedor:** parceria realizada com o CBMTO, visando a implantação de uma biblioteca aberta à comunidade em bairro carente de Palmas/TO. Os livros foram cedidos pelo Sebrae/TO, o espaço e o bibliotecário pelo CBMTO;

- **Parceria com a Fundação Abrinq:** parceria realizada com a Fundação Abrinq, para os projetos Prefeito Amigo da Criança e Empresa Amiga da Criança. O papel do Sebrae é a articulação com esses públicos para a promoção dos projetos e a proteção de crianças e adolescentes;

- **Observatório Social de Palmas - OSP:** O Sebrae/TO, em parceria com outras instituições, foi o responsável pela implantação e é um dos mantenedores do OSP que tem como objetivo o combate à corrupção, por meio da auditoria em contas públicas.

Outro esforço que o Sebrae/TO realiza para o desenvolvimento da sociedade é a **Implantação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas**, que é regulamentar e implementar a legislação aplicável visando favorecer o desenvolvimento dos pequenos negócios. Como resultados dessa ação, tem-se a regulamentação da referida lei nos 139 municípios do estado, ou seja, 100% dos municípios e a implementação da mesma em 9 municípios tocantinenses.

Além disso, o Sebrae/TO desenvolve a sociedade por meio da **formalização dos Empreendedores Individuais**, que visa aumentar o número de formalização de pequenos negócios e a melhoria da qualidade de vida de PEMs.

A identificação de necessidades e expectativas de desenvolvimento da sociedade é realizada por meio de três estudos que consideram os seguintes públicos: sociedade civil organizada, comunidade vizinha às instalações em cada município e colaboradores. O primeiro deles é a **Pesquisa de Escuta da Sociedade**, aplicada virtualmente às Organizações da Sociedade Civil Organizada, cadastradas pelo Sebrae/TO no Banco de Dados da Sociedade, a fim de manter relacionamento. O banco de dados foi criado por meio de contato direto com o Governo do Estado e outras instituições parceiras para o repasse de dados para cadastramento. Referido banco, conta hoje com cerca de 300 instituições localizadas nos municípios de Araguaíns, Araguaína, Colinas, Guaraí, Porto Nacional, Palmas, Paraíso, Dianópolis e Gurupi e são das seguintes categorias: Associações Profissionais, Clubes Cívicos, Clubes Sociais, Clubes Esportivos, Cooperativas, Corporações, Grupos Ambientalistas, Grupos de Gênero, Grupos Culturais, Grupos Religiosos, Instituições de Caridade, Grupos Políticos, Grupos Comunitários, Organizações Religiosas, Sindicatos, Grupos de Autoajuda, Movimentos Sociais, Associações Comerciais, Grupos Educacionais. A pesquisa é aplicada via *Google Drive*, por meio de envio de *link* de acesso ao formulário via *e-mail* informado. O formulário conta com os seguintes questionamentos:

1. Conhecimento sobre o Sebrae: questões fechadas que abordam se a parte interessada conhece o Sebrae, quais os produtos e serviços oferecidos, qual a sua importância na região e qual a contribuição da instituição no município; e
2. Necessidades Sociais: avaliação do município onde está lotado, com relação aos requisitos abaixo:

Com relação ao seu município, avalie os requisitos abaixo: <sup>*</sup>					
	MUITO BOM	BOM	REGULAR	RUIM	MUITO RUIM
Disponibilidade de emprego	<input type="radio"/>				
Qualidade da saúde	<input type="radio"/>				
Qualidade da educação	<input type="radio"/>				
Custo de vida	<input type="radio"/>				
Segurança	<input type="radio"/>				
Mercado, Comércio e Serviços	<input type="radio"/>				
Transporte e Mobilidade Urbana	<input type="radio"/>				
Distribuição e qualidade da água	<input type="radio"/>				
Limpeza urbana	<input type="radio"/>				
Preservação da natureza	<input type="radio"/>				
Poluição	<input type="radio"/>				
Atividades esportivas, culturais e de lazer	<input type="radio"/>				
Inclusão social (Pessoas com Deficiência, baixa renda)	<input type="radio"/>				
Contratação de menor aprendiz e estagiários	<input type="radio"/>				

**Figura 138 - Pesquisa com a sociedade**

O *link* é disponibilizado por 3 meses para que a instituição tenha prazo suficiente para responder. No *e-mail*, juntamente com o *link* é enviado o contato do gestor a fim de sanar dúvidas decorrentes da pesquisa. Com a aplicação dessa pesquisa é possível coletar as seguintes informações: Satisfação e conhecimento das instituições com relação ao Sebrae/TO; Necessidades e expectativas com relação ao município em que as mesmas atuam; Pontos fortes e oportunidades de melhoria na visão da sociedade e Relatório de Expectativa e Necessidade da Sociedade.

De forma complementar, é realizada a **PIS - Pesquisa de Impacto Socioambiental**, que tem como objetivo identificar, com o olhar da comunidade de entorno, se as atividades da instituição estão gerando algum impacto social positivo e/ou negativo a ser tratado. Essa pesquisa é realizada em um raio de 500 metros de cada instalação do Sebrae no estado do Tocantins e leva em consideração as seguintes questões: perfil do entrevistado; tempo que reside na localidade; avaliação de critérios sociais no bairro (emprego, educação, saúde, segurança, trânsito, água, esgoto, transporte, iluminação, lixo, arborização e poluição); quais os impactos positivos causados pelas atividades do Sebrae na localidade; a contribuição do Sebrae na localidade; os impactos negativos causados pelo Sebrae na localidade; satisfação com as instalações do Sebrae na localidade e sugestão de melhorias (pergunta aberta). Juntamente com a aplicação da PIS é realizada a prática “Lado a Lado com o Sebrae” que é um cadastramento da comunidade circunvizinha a fim de estreitar relacionamento e aproximar a comunidade com a instituição.

O terceiro e último estudo realizado é o **Censo Socioeconômico dos Colaboradores Sebrae**, que visa identificar a situação socioeconômica de todos os colaboradores (empregados,

estagiários e menores), a fim de que projetos e ações possam ser aplicadas para a melhoria da qualidade de vida desse público. A pesquisa é realizada virtualmente e consolidada pela UGT.

Os estudos supra são realizados a cada 5 anos, com monitoramento mensal, a fim de que, em caso de alteração de contexto que possa impactar o planejamento e o desenvolvimento das ações, a estratégia seja adequada.

Finalizados os três inputs do processo de identificação de necessidades e expectativas, a UGT reúne todas as informações, analisa e prioriza os eixos de atuação de acordo com os seguintes critérios: Gravidade, Urgência, Tendência, Impacto na Imagem, Disponibilidade Orçamentária e Foco de Atuação. Os eixos de atuação priorizados ou requisitos a serem atendidos para os próximos 5 anos pela Direx, após validação do Comitê Gestor de Responsabilidade Social - CGRS são: Emprego, Educação, Inclusão Social, Menor Aprendiz e Estagiário e Mercado, Comércio e Serviços.

Com essas informações levantadas e baseando-se no Plano de Melhoria da Gestão Anual, Adesões Voluntárias, Legislações Aplicáveis, Política de RSE, NBR 16.001 e 26.000, é elaborado o PDS, que é o conjunto de projetos alinhados aos eixos de atuação, selecionados para a promoção do desenvolvimento da sociedade. Esse plano é validado no CGRS e aprovado pela Direx para início de execução. Os indicadores estratégicos e operacionais para mensuração dos resultados dos projetos sociais são definidos, conforme apresentado no Painel de Indicadores: Índice de Imagem, Transparência, Representatividade do Programa de Estágio e Menor Aprendiz, Taxa de Licitações Vencidas por Pequenos Negócios, Taxa de Compra dos Pequenos Negócios, Taxa de Colaboradores PCD, Taxa de representatividade do Programa Educação Empreendedora, Satisfação dos Voluntários; Índice de Responsabilidade Social Empresarial.

Em 2017 foram executados os 12 projetos/ações sociais que estão detalhadas na prática 4.2B.

Ao final de cada ano de projeto é realizada uma pesquisa de satisfação do público atendido para verificação de melhorias de atuação social. O Sebrae/NA aplica a pesquisa de imagem da sociedade e com os resultados todo esse processo é realimentado.

## **6.1. Canais de acesso do cidadão**

A Ouvidoria é uma instância institucional, com autonomia e independência, de caráter mediador, pedagógico e estratégico, que acolhe as manifestações provindas 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. A Ouvidoria no Sebrae/TO é regulamentada pela Resolução DIREX 015/2013, de 02 de dezembro de 2013, que tem como objetivo “estabelecer normas e procedimentos para atuação da Ouvidoria do Sebrae como canal de comunicação permanente com o cidadão recebendo sugestões, elogios, críticas, reclamações e denúncias”.

- Canais de acesso:**

Outro ponto fundamental para o sucesso da Ouvidoria é a disponibilidade dos canais de acesso para o seu público, seja ele colaborador, terceirizado ou cliente consumidor. O

importante é que o canal de atendimento escolhido seja de fácil acesso e visualização, para facilitar, e não inibir o interessado a procurar pela Ouvidoria.

Para o **público externo**, o Sebrae disponibiliza os seguintes canais de atendimento: Portal Sebrae; Totens de autoatendimento; *E-mail* da Ouvidoria; Telefone exclusivo; Carta; Redes sociais; e Atendimento presencial.

Para o **público interno**, utiliza-se: Intranet; *E-mail* da Ouvidoria; Telefone exclusivo; Carta; e Atendimento presencial.

Atualmente, a principal ferramenta de gestão da Ouvidoria Sebrae é o Sistema de Ouvidoria - Vasti, utilizado por todo o Sistema Sebrae, facilitando a interação entre Sebrae/NA e Sebrae/UF no tratamento das manifestações.

Na Ouvidoria Sebrae, as manifestações podem receber as seguintes classificações quanto à sua natureza: **sugestão, elogio, crítica, reclamação, denúncia e solicitação – as cinco primeiras são consideradas de natureza típica de Ouvidoria.**

### Situação das ocorrências

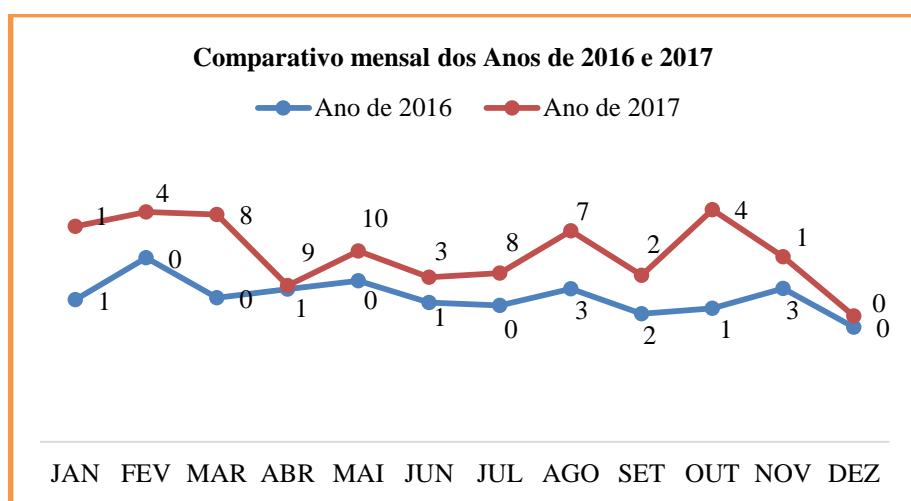
Para fins de **monitoramento do tratamento** das manifestações, é importante compreender as seguintes **situações**, ou *status*:

**Aberta:** é um novo registro de manifestação no sistema, aguardando a análise da Ouvidoria;

**Solucionando:** a manifestação foi analisada pela Ouvidoria e encaminhada para a ARP - Área Responsável pela Providência.

**Finalizada:** a Ouvidoria recebeu a resposta da ARP, foi solucionado, enviou ao manifestante e finalizou no sistema.

#### 6.1.1. Volume total de ocorrências - janeiro a dezembro 2017 – Total 57



### 6.1.2. Classificação das ocorrências

Quantitativo de classificações de naturezas		
Natureza	Quantidade	%
Elogio	25	39,06%
Solicitação	15	23,44%
Reclamação	9	14,06%
Sem classificar	7	10,94%
Denúncia	4	6,25%
Sugestão	3	4,69%
Critica	1	1,56%
Total:	64	100%

Quadro 43 - Classificação das ocorrências

#### OBS: 7 (sete Manifestações são referentes à 2018)

As ocorrências recebidas pela Ouvidoria são classificadas como: **sugestão, reclamação, elogio, denúncia, crítica ou solicitação**. No período de janeiro a dezembro/2017, foram registradas **57** manifestações, sendo que **23,44%** foram solicitações de atendimento ou informação, **4,69%** foram sugestões e as ocorrências típicas de ouvidoria representam **60,93%**. Dessas ocorrências, **14,06%** foram classificadas como reclamações, **39,06%** elogio, **6,25%** denúncia e **1,56%** foram classificadas como crítica. Deste total 0% foram improcedentes. As manifestações “sem classificar” são referentes à 2018 e representam **10,94%**.

### 6.1.3. Canal de acesso

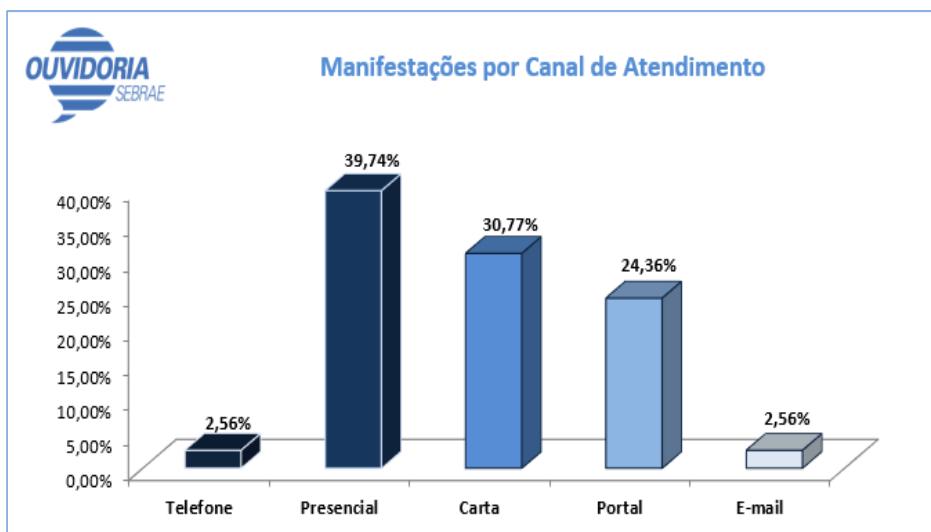


Gráfico 18 - Manifestações por canal de Atendimento

Conforme demonstrado neste gráfico as ocorrências do período de janeiro a dezembro/2017 foram recebidas por vários meios de canais de atendimento como telefone, presencial, carta, portal e e-mail contatos da Ouvidoria do Sebrae.

Independentemente do canal utilizado pelo manifestante, o registro da manifestação deve ser efetuado no Sistema de Gestão da Ouvidoria Sebrae. Atualmente, no sistema Vasti.

Os campos do Formulário de Registro da Manifestação são:

- **Dados do manifestante:** nome e dados para contato (*e-mail* e telefone);
- **Estado de origem:** local em que foi registrada a manifestação;
- **Relato:** descrição da manifestação; e
- **Natureza:** sugestão, elogio, crítica, reclamação, denúncia ou solicitação.

Os seguintes campos são gerados automaticamente pelo sistema:

- **Data de abertura e hora:** dia e hora em que foi registrada a manifestação; e
- **Número do protocolo:** número gerado automaticamente pelo sistema, assim que é confirmado o registro da manifestação. Quando o registro é realizado pelo próprio manifestante por meio do formulário do Portal Sebrae, intranet, o número do protocolo é informado no mesmo instante. Se registrado pelo ouvidor ou por um membro da equipe, assim que concluído o registro, o número deve ser informado ao manifestante. O protocolo é um número de controle das manifestações, permitindo realizar consultas e monitoramento.

#### 6.1.4. Ocorrências por unidade tomadora de providência

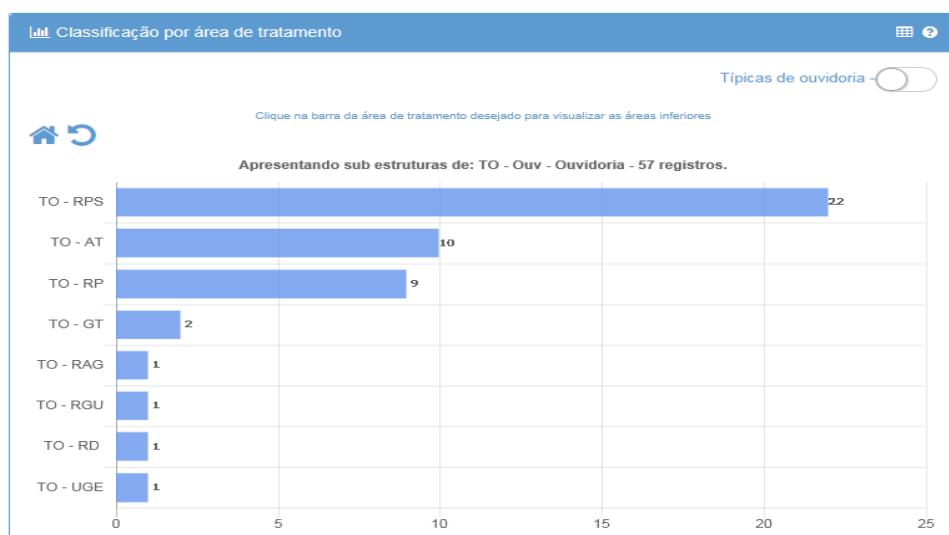


Gráfico 19 - Apresentando subestruturas de: TO Ouv. - Ouvidoria 57 registros

O gráfico apresenta a distribuição quantitativa das manifestações por unidade tomadora de providência, ou seja, pela unidade responsável pelo tratamento da ocorrência no período de janeiro a dezembro/2017 do Sebrae/TO.

#### 6.1.5. Manifestações por assunto demandado

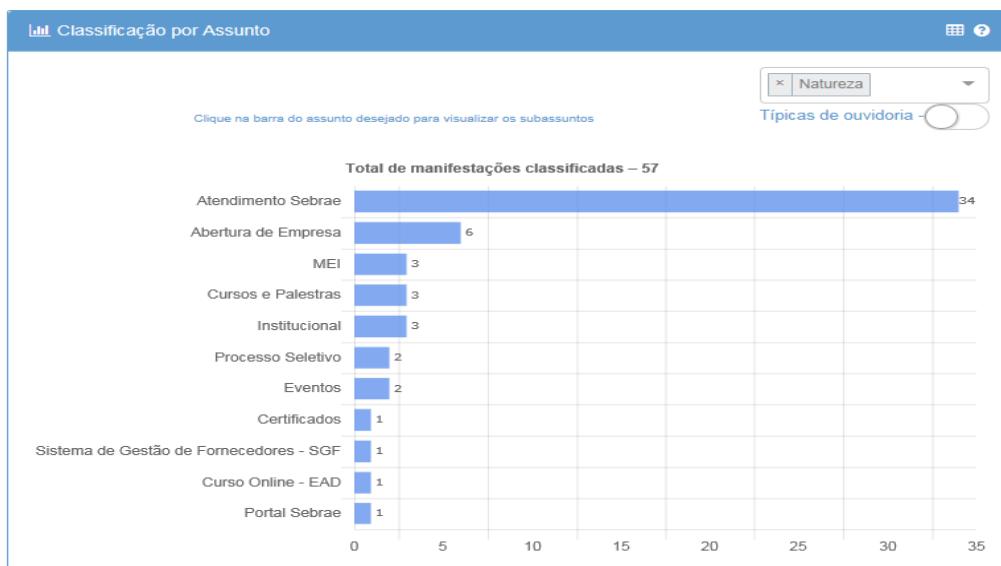


Gráfico 20 - Manifestações por assunto demandado

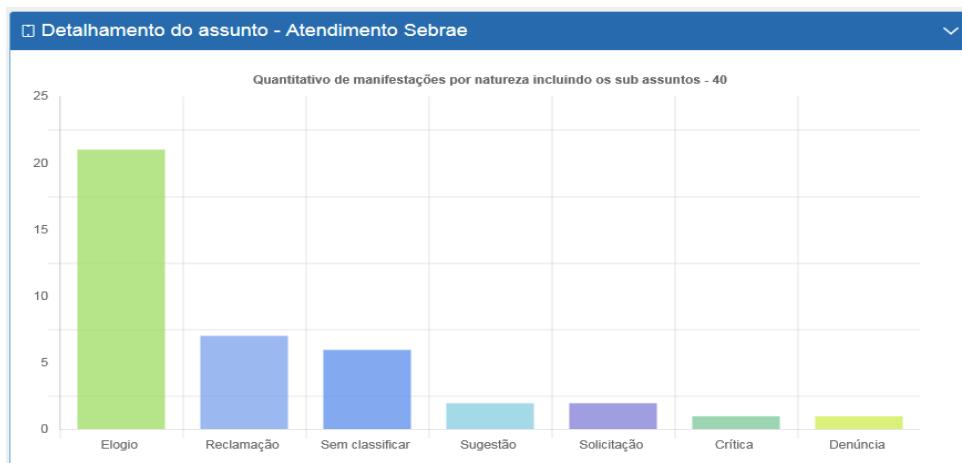


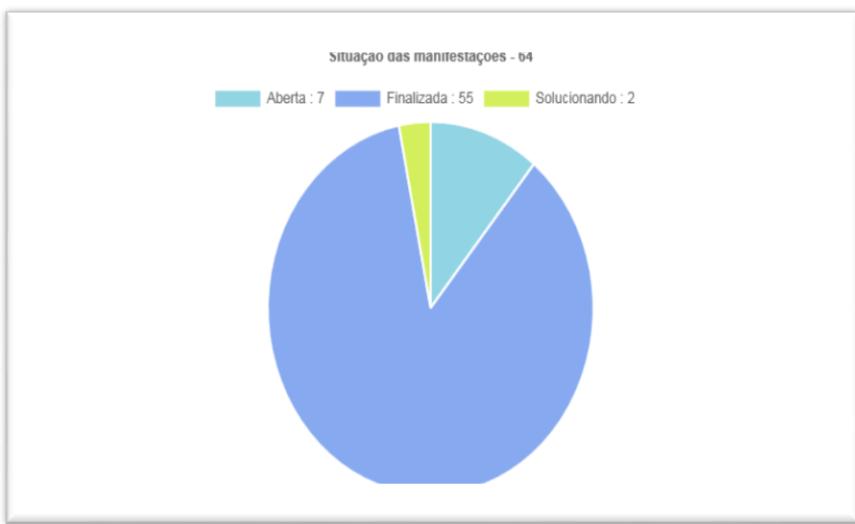
Gráfico 21 - Detalhamento do assunto - Atendimento Sebrae

Do total das ocorrências, há assuntos que dependem de tratamento pela unidade responsável pelo assunto ou por mais de uma Unidade e que requerem informações adicionais para viabilizar a solução e resposta ao cliente.

Os temas tratados pela Ouvidoria são muito diversificados, por essa razão estão classificados em “outros” todos os demais assuntos (solicitação de patrocínio, informação para trabalho científico, demandas referentes a um mercado específico, etc).

#### 6.1.6. Situação das ocorrências

- Aberta e solucionando já são de 2018.



**Gráfico 22 - Situação das manifestações**

O gráfico apresenta a situação das ocorrências. Há manifestações “sem classificar” por já se referirem à 2018, o que significa que todas as ocorrências encontram-se com o status “solucionando” ou “finalizadas”.

#### **6.1.7. Tempo médio de resposta**

Quantitativo de tempo de resposta por faixa		
Intervalo	Quantidade	%
0 a 5 dias	13	25.00%
6 a 10 dias	9	17.31%
Mais de 10 dias	30	57.69%
<b>Total:</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

**Quadro 44 - Quantitativo de tempo de resposta por faixa**

O tempo de resposta de uma manifestação é um dos indicadores da Ouvidoria Sebrae. De acordo com a INS 49/00, **o prazo de resposta ao manifestante é de até dez dias úteis** para manifestações típicas de ouvidoria – sugestão, elogio, crítica, reclamação, **exceto denúncias**. As denúncias devem ser resolvidas **em até 40 dias úteis**. Em caso de violação ao Código de Ética, a Comissão de Ética terá **20 dias úteis** para se manifestar e encaminhar para a Diretoria ou o CDN, que também terá **20 dias úteis** para deliberar sobre a solução do caso.

#### **6.2. 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.*

### **6.3. 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.*

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

Em atendimento 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, Direx e CDE, o Sebrae/TO possui o Portal da Transparência, no qual visa promover a transparência da gestão e estimular a participação e o controle social. Mensalmente, a Unidade de Auditoria Interna efetua a revisão e atualização.

Segue abaixo o detalhamento das informações publicadas:

- Estatuto Social;
- Regimento Interno;
- Composição do Conselho Deliberativo;
- Relação dos dirigentes;
- Relação de empregos e estrutura de remuneração;
- Relação de estagiários;
- Relação de processos licitatórios e empresas proibidas para contratar com o sistema Sebrae;
- Prestação de Contas e/ou Relatório Anual de Gestão; e
- Contratos ativos.

## 7. DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

### 7.1. Desempenho financeiro no exercício

A análise de desempenho financeiro é composta pela análise dos recursos disponíveis, realizáveis, exigíveis e de indicadores financeiros. O Sebrae/TO adota a prática de mensurar e avaliar seu desempenho financeiro por meio de indicadores, em atendimento à IN 37 do Sebrae Nacional, como prática de gestão, constituindo-se de importante mecanismo de monitoramento da governança.

#### 7.1.1. Caixa e equivalentes de caixa

Abrangem saldos de caixa e investimentos financeiros com vencimento original de três meses ou menos a partir da data da contratação, os quais são sujeitos a um risco insignificante de alteração no valor, e são utilizadas na gestão das obrigações de curto prazo. Os recursos aplicados, são destinados à manutenção operacional e administrativa da entidade, conforme detalhados abaixo:

Descrição	31/12/2017	31/12/2016
	(R\$ mil)	(R\$ mil)
Caixa	4	5
Contas Bancárias	45	2
Caixa Econômica Federal – Fundo FI Sebrae	4.941	5.314
Banco do Brasil – Fundo FI Sebrae – BB Milenio 10	1340	604
Provisão para IRRF	-4	-11
<b>Total</b>	<b>6.326</b>	<b>5.914</b>

Tabela 181 - Demonstrações Financeiras em 31/12/2017 e 2016 – Sebrae Tocantins

#### 7.1.2. Aplicações Financeiras

As aplicações financeiras de curto prazo referem-se à aplicação em CDB e apesar de possuir liquidez imediata, a composição da carteira é de longo prazo; o Sebrae/TO não tem a intenção de resgatar em até 90 dias, o que se confirma pela análise histórica do investimento.

##### Aplicações Financeiras de curto prazo

Bancos	Modalidade da Aplicação	31/12/2017	31/12/2016
		(R\$ mil)	(R\$ mil)
Banco da Amazônia	CDB	1.734	1.613
<b>Total</b>		<b>1.734</b>	<b>1.613</b>

Quadro 45 - Demonstrações Financeiras em 31/12/2017 e 2016 – Sebrae Tocantins

### 7.1.3. Ativo Circulante

O ativo circulante da entidade, excluindo-se caixas e aplicações, teve variação a maior em 21,03% em 2017 comparado ao exercício anterior, em função do aumento do repasse de CSO e do aumento de valores de CSN para execução de programas e projetos.

Realizáveis	31/12/2017	31/12/2016
	(R\$ mil)	(R\$ mil)
Créditos a receber	578	1247
Numerários vinculados programas/projetos	2.619	2.468
Adiantamentos concedidos	68	10
Convênios a executar	175	452
Créditos com o Sistema SEBRAE	5.431	2.863
Outros créditos	51	332
<b>Total</b>	<b>8.922</b>	<b>7.372</b>

Tabela 182 - Demonstrações Financeiras em 31/12/2017 e 2016 – Sebrae Tocantins

### 7.1.4. Ativo não circulante

Compõem o ativo não circulante da entidade: depósitos realizáveis e imobilizado. A variação total foi negativa de 0,73% sendo reflexo das baixas executadas no imobilizado no decorrer do exercício e das depreciações ocorridas.

Realizáveis	31/12/2017	31/12/2016
	(R\$ mil)	(R\$ mil)
Depósitos realizáveis	14	0
Imobilizado	9.133	9.214
<b>Total</b>	<b>9.147</b>	<b>9.214</b>

Tabela 183 - Demonstrações Financeiras em 31/12/2017 e 2016 – Sebrae Tocantins

### 7.1.5. Passivo Circulante

O passivo circulante apresentou em 2017, comparando-se com o exercício anterior, variação negativa de 41,63%, tendo sido influenciado pelo fato da instituição adotar férias coletivas e realizar o máximo de liquidações financeiras no decorrer do exercício corrente, sendo refletido nas contas a pagar, obrigações tributárias, remunerações e encargos. Com relação às obrigações com convênios e contratos, a redução é o fato de não haver novos convênios e durante o exercício ocorreu apenas à execução dos convênios ativos.

Realizáveis	31/12/2017	31/12/2016
	(R\$ mil)	(R\$ mil)
Remunerações e Encargos	327	458
Obrigações Tributárias	367	508

Obrigações com convênios e contratos	489	769
Contas a Pagar	228	1.988
Obrigações trabalhistas	910	946
Obrigações com o Sistema SEBRAE	1.391	1.690
<b>Total</b>	<b>3.712</b>	<b>6.359</b>

Tabela 184 - Demonstrações Financeiras em 31/12/2017 e 2016 – Sebrae Tocantins

### 7.1.6. Passivo não circulante

A principal variação do passivo não circulante de 37,65% corresponde aos recebimentos dos empréstimos de contratos de mútuo com o Nacional para custear o PDI do Sebrae/TO.

Realizáveis	31/12/2017	31/12/2016
	(R\$ mil)	(R\$ mil)
Obrigações com o Sistema SEBRAE	479	0
Doações e Subvenções a apropriar	1.245	1.245
Provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas	104	83
<b>Total</b>	<b>1.828</b>	<b>1.328</b>

Tabela 185 - Demonstrações Financeiras em 31/12/2017 e 2016 – Sebrae Tocantins

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

O tratamento contábil da depreciação dos itens do ativo imobilizado, tem por base as normas definidas pela NBC TG 27 e pela Lei nº 11.638/2007 na sua adoção inicial, e NBC TSP 16. Os métodos de depreciação, as vidas úteis e os valores residuais são revistos a cada encerramento de exercício financeiro por meio de Nota Técnica emitida pela UAF e eventuais ajustes são reconhecidos como mudança de estimativas contábeis. E por não ter havido alterações significativas que impactem em mudanças de estimativas no exercício de 2017, permanecem seus bens registrados pelo mesmo tempo e taxas do exercício anterior, apresenta-se: edificações (25 anos); instalações (10 anos); máquinas e equipamentos e móveis e utensílios (10 anos); equipamentos de informática (5 anos) e veículos (5 anos).

### 7.3. Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade

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

Para o custo de pessoal e o custo administrativo, a entidade segue as regras do Sebrae Nacional definidas na Instrução Normativa de Execução Orçamentária e Financeira - IN nº 37.

## 7.4. Demonstrações contábeis exigidas pela Lei 4.320/64 e notas explicativas

### 7.4.1. Gestão Contábil

Em 2017, a equação patrimonial está composta por: do ativo total, 64,99% é de ativo circulante e 35,01% não circulante; enquanto no passivo 14,21% é circulante e 7% não circulante; completando, o patrimônio líquido com 78,79%. Com relação às variações entre 2017 e 2016, apresenta-se abaixo:

BALANÇO PATRIMONIAL							
Ativo	31/12/2017	31/12/2016	Δ%	Passivo	31/12/2017	31/12/2016	Δ%
Circulante	16.982	14.899	13,98%	Circulante	3.712	6.359	-41,63%
				Não circulante	1.828	1.328	37,65%
Não circulante	9.147	9.214	-0,73%	Patrimônio Líquido	20.589	16.426	25,34%
<b>TOTAL</b>	<b>26.129</b>	<b>24.113</b>	<b>8,36%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>26.129</b>	<b>24.113</b>	<b>8,36%</b>

Tabela 186 - Demonstrações Financeiras em 31/12/2017 e 2016 – Sebrae Tocantins

#### 7.4.1.1. Análise de Índices

O processo de mensuração e avaliação do desempenho financeiro é realizado pela entidade mensalmente, por meio do acompanhamento da evolução dos índices de: liquidez corrente, liquidez real e liquidez imediata. A seguir, apresenta-se as análises de liquidez:

#### Liquidez

INDICADORES FINANCEIROS - LIQUIDEZ			
ÍNDICES	31/12/2017	31/12/2016	Variação
LC - Liquidez Corrente	4,58%	2,34%	95,73%
LR - Liquidez Real	4,16%	2,13%	95,31%
LI - Liquidez Imediata	2,17%	1,18%	83,90%

Tabela 187 - Demonstrações Financeiras em 31/12/2017 e 2016 – Sebrae Tocantins

O Sebrae/TO apresenta excelente grau de liquidez, traduzindo em folga financeira superior ao mínimo recomendado. O *superávit* financeiro do exercício que representa a disponibilidade que a entidade possui para o orçamento futuro, provém a entidade de reserva de pelo menos um doze avos de Contribuição Social a receber, denotando a preocupação do Sistema Sebrae com a saúde financeira dos estados, e colaborando com uma análise mais criteriosa dos investimentos nas ações para o próximo exercício. Pela análise histórica, a entidade tem buscado a manutenção da sua liquidez, comprovada pela análise da demonstração dos resultados, na diminuição dos seus custos operacional, focando no custo da atividade geradora de receita. Ressalta-se que o lastro financeiro apresentado, permite à administração, tranquilidade nos estabelecimentos de projetos futuros de utilização dos recursos.

As demonstrações Financeiras e suas Notas Explicativas de 31 de dezembro de 2017 e 2016 estão disponíveis em Anexo.

## 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 Unidade de Auditoria Interna do Sebrae/TO, vem atuando desde 2014, em parceria com a Diretoria e outras Unidades (principalmente a Assessoria Jurídica), na busca de solução para as duas recomendações emanadas da CGU e corroboradas pelo TCU no acordão nº 2210/2015 – TCU – 1ª Câmara.

Referidas recomendações são:

- **B.1 do referido acordão:** a assinatura de instrumentos de celebração e de prorrogação de convênios apresentando efeitos retroativos, identificadas em alguns termos de convênios;
- **B.2: do referido acordão:** 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, a Unidade de Auditoria elaborou e ofereceu uma minuta como proposta de solução que foi acatada pela Direx, dando origem à 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 aos 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 convenial.</i>					

Providências Adotadas
<b>Setor responsável pela implementação</b>
Diretoria Executiva
<b>Síntese da providência adotada</b>
<p><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></p> <p><i>Em 2016, houve trabalhos realizados pela Auditoria Interna e Externa, com foco na avaliação de formalização de contratações, neste sentido, também atentando a vigências contratuais.</i></p>

Quadro 46 - 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
<b>Órgão/entidade/subunidade destinatária da determinação</b>				
Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Tocantins – Sebrae/TO				
<b>Descrição da determinação</b>				
Dar ciência das deliberações sobre as impropriedades apontadas				
<b>Justificativa do não cumprimento e medidas adotadas</b>				
<p>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. Além disso, a Diretoria Executiva demandou à Unidade de Auditoria Interna, a realização de um trabalho para avaliar todas as etapas do convênio 02/2013.</p> <p><i>Por fim, a medida adotada pelo Sebrae foi a propositura de Ação Judicial de Cobrança – Restituição, processo nº 0024254-15.2016.827.2729, contra a FAMPEC, ajuizada na 2ª Vara Cível de Palmas no dia 20/07/2016.</i></p> <p><i>A situação atual da demanda, do dia 16/11/2017, o processo encontra-se concluso para despacho do Magistrado.</i></p>				

Quadro 4 - Caracterização da determinação do TCU

## 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
<b>Descrição da Recomendação</b>			
1. 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 convenial.			
Providências Adotadas			
<b>Síntese da Providência Adotada</b>			
<p><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></p> <p><i>Em 2016, houve trabalhos realizados pela Auditoria Interna e Externa, com foco na avaliação de formalização de contratações, neste sentido, também atentando a vigências contratuais.</i></p>			
<b>Síntese dos resultados obtidos</b>			
Não Há.			

Quadro 76 - Recomendações da CGU atendidas

Caracterização da determinação da CGU				
Relatório	Acórdão	Item	Comunicação Expedida	Data da ciência
201408192	-	-	Óficio 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				
<p>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.</p> <p>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.</p>				
Justificativa do não cumprimento e medidas adotadas				
<p>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. Além disso, a Diretoria Executiva demandou à Unidade de Auditoria Interna, a realização de um trabalho para avaliar todas as etapas do convênio 02/2013.</p> <p><i>Por fim, a medida adotada pelo Sebrae foi a propositura de Ação Judicial de Cobrança – Restituição, processo nº 0024254-15.2016.827.2729, contra a FAMPEC, ajuizada na 2ª Vara Cível de Palmas no dia 20/07/2016.</i></p> <p><i>A situação atual da demanda, do dia 16/11/2017, o processo encontra-se concluso para despacho do Magistrado.</i></p>				

Quadro 77 - Caracterização da determinação da CGU

### 8.3. Medidas Administrativas para Apuração de Responsabilidade por Dano ao Erário

Quanto ao tratamento dado à apuração de responsabilidade por dano ao erário, as mesmas são tipificadas como questão de natureza ética, sendo conduzida corporativamente pela Comissão de Ética. As denúncias recebidas, são analisadas em reunião da Comissão de Ética que emite parecer da procedência e das providências e medidas administrativas a serem tomadas e encaminha para análise e deliberação da Direx do Sebrae/TO, que poderá aplicar medidas disciplinares ao denunciado, conforme estabelecido no artigo 12 do Código de Ética, a saber:

1. advertência verbal;
2. advertência escrita;
3. suspensão;
4. desligamento sem justa causa;
5. desligamento por justa causa;

6. abertura de processo administrativo ou sindicância; e
7. abertura de processo civil e/ou criminal.

Em 2017, foi encaminhado 1 fato relacionado a eventuais infrações de conduta ética por danos ao erário. Destarte, a Comissão de Ética realizou o devido procedimento administrativo - PAE, culminando na procedência da infração. Os fatos foram apurados através dos processos nº 11.219/2016 e 3335/2017, que submetidos à apreciação do Comitê de Ética, recomendou à Direx a penalização dos colaboradores, com advertências e resarcimento ao erário no que diz respeito às multas que foram geradas.

## **9. ANEXOS E APÊNDICES**

Serviço de Apoio às  
Micro e Pequenas  
Empresas do Estado  
do Tocantins -  
SEBRAE/TO

**Demonstrações financeiras em 31  
de dezembro de 2017 e 2016**

d m g

# Conteúdo

<b>Relatório do auditor independente sobre as demonstrações financeiras</b>	<b>3</b>
<b>Balanços patrimoniais</b>	<b>5</b>
<b>Balanço Orçamentário</b>	<b>6</b>
<b>Demonstração do resultado</b>	<b>7</b>
<b>Demonstrações de resultados abrangentes</b>	<b>8</b>
<b>Demonstrações dos fluxos de caixa - Método indireto</b>	<b>9</b>
<b>Demonstrações das mutações do patrimônio líquido</b>	<b>10</b>
<b>Notas explicativas às demonstrações financeiras</b>	<b>11</b>

**Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Tocantins - SEBRAE/TO**

Balanços patrimoniais em 31 de dezembro de 2017 e 31 de dezembro de 2016

(Em milhares de Reais)

Ativo	Nota	31/12/2017	31/12/2016	Passivo	Nota	31/12/2017	31/12/2016
<b>Circulante</b>							
Caixa e equivalentes de caixa	4	6.326	5.914				
Aplicações financeiras	5	1.734	1.613				
Créditos a receber	6	578	1.247				
Numerários vinculados a programas e projetos	7	2.619	2.468				
Adiantamentos concedidos	68	10					
Convenios e acordos a executar	175	452					
Créditos com o Sistema SEBRAE	8.a	5.431	2.863				
Outros créditos	51	332					
Total do ativo circulante		16.982	14.899				
<b>Non circulante</b>							
Ativo Não circulante							
Depósitos realizáveis	14				16	1.245	1.245
Imobilizado	10	9.133	9.214		9	104	83
Total do ativo não circulante		9.147	9.214		8.b	479	-
<b>Patrimônio Líquido</b>							
					17	13.493	8.538
						4.165	4.913
						2.931	2.975
Total do patrimônio líquido						1.828	1.328
Total do ativo						20.589	16.426
Total do passivo e do patrimônio líquido						26.129	24.113

As notas explicativas são parte integrante das informações contábeis intermediárias.

Omar Hennemann  
Diretor Superintendente  
SEBRAE/TO

Higino Julia Pitti  
Diretor Técnico  
SEBRAE/TO

Jairbas Luis Meurer  
Diretor de Administração e Finanças  
SEBRAE/TO

Andréia Rodrigues Fachette  
Contadora - CRC TO-00196170-1  
SEBRAE/TO

## SEBRAE/TO - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Tocantins

Balancos Orçamentário em 31 de dezembro de 2017 e 2016

(Em milhares de Reais)

	Receitas	Notas	Período Anterior (a)	Execução Original (b)	Ano Atual Exercício (c)	Δ % (c/b)	Δ % (c/a)	Despesas	Notas	Execução Período Anterior (a)	Previsão Original (b)	Ano Atual Exercício (c)	Δ % (c/b)	Δ % (c/a)
<b>Receitas Correntes</b>														
Contribuição Social Ordinária-C/CSO	1	48.322	49.537	53.729	108,5	11,2	11,2	<b>Despesas Correntes</b>	4	42.590	46.718	48.186	3,1	13,1
Contribuição Social do Sebrae/NA-CSN	2	30.991	29.389	32.266	9,4	-4,1	-4,1	Pessoal, Encargos e Benefícios		18.858	16.558	19.710	19,0	4,5
Convênios (Parcerias + Sebrae/NA)		10.892	13.109	15.048	14,8	38,2	38,2	Serviços Profissionais e Contratados		16.102	19.092	20.935	9,7	30,0
Aplicações Financeiras	517	1.500	4.111	72,6	-20,5	-72,6	-72,6	Demais Despesas Operacionais		6.922	8.028	7.085	-11,7	2,4
Empresas Beneficiadas	1.421	450	835	85,6	-41,2	-41,2	-41,2	Encargos Diversos		502	3.040	456	-85,0	-9,2
Outras Receitas	3	3.910	4.539	4.603	1,4	17,7	17,7	Transferências		206	0	0	0,0	0,0
<b>Deficit Corrente</b>		591	450	566	25,8	-4,2	-4,2	<b>Superávit Corrente</b>		5.732	5.543	5.732	203,7	
<b>Receitas de Capital</b>		0	0	761	0	0,0	0,0	<b>Despesas de Capital</b>		300	384	911	3,1	
Atenção de Bens		0	0	0	0,0	0,0	0,0	Investimentos / Outros	5	74	714	698	-2,2	16,0
Oper. Crédito / Receb. Emprestimos		0	0	761	0,0	0,0	0,0	Amortização de Empréstimos		226	170	213	25,3	0,0
<b>Total Geral</b>		2.000						<b>Fundo de Reserva</b>		3.935				
<b>Comentários das variações das receitas de 15%</b>														
Receitas Totais		48.322	51.537	54.490	5,7	12,8	12,8	Despesas Totais		42.890	51.537	49.097	-4,7	14,5
<b>Deficit Total</b>		48.322	51.537	54.490	5,7	12,8	12,8	<b>Superávit Total</b>		5.432	5.537	5.393		
<b>Total Geral</b>								<b>Total Geral</b>		48.322	51.537	54.490	5,7	12,8
<b>Comentários das variações das despesas de 15%</b>														
Note 4: A variação a maior é devida ao reajuste da inflação todo o valor da folha e o FDI.														
Note 5: A variação refere-se à injeção de bens novos que não estavam previstos no orçamento para serem adquiridos.														
Note 6: A variação a maior refere-se as despesas geradas com a contrapartida do público nos participados de missões das Atividades de Atendimento.														
Na nota explicativa só parte diagnosticada das informações contabilizadas														

### Comentários das variações das receitas de 15%

Note 1: A Contribuição Social Ordinária registra os reajustes feitos ao SEBRAE Tocantins incidente os valores transferidos pela Secretaria da Receita Federal do Brasil ao SEBRAE Nacional. Em 2017 a arrecadação apresentou um crescimento nominal de 9,4% sobre a previsão do exercício atual.

Note 2: A execução do CSN em 2017 de 14,6% em relação a previsão original justifica-se pela aprovação de alguns projetos no decorrer do ano, impactando na execução das ações previstas.

Note 3: A variação a maior refere-se as despesas geradas com a contrapartida do público nos participados de missões das Atividades de Atendimento.

### Comentários das variações das despesas de 15%

Note 4: A variação a maior é devida ao reajuste da inflação todo o valor da folha e o FDI.

Note 5: A variação refere-se à injeção de bens novos que não estavam previstos no orçamento para serem adquiridos.

Note 6: A variação a maior refere-se as despesas geradas com a contrapartida do público nos participados de missões das Atividades de Atendimento.

Na nota explicativa só parte diagnosticada das informações contabilizadas

  
Osnar Henemann  
Diretor Superintendente  
SEBRAE/TO

  
Higino Julia Piti  
Diretor Técnico  
SEBRAE/TO

  
Jurandir Luiz Meurer  
Diretor de Administração e Finanças  
SEBRAE/TO

  
Andreia Rodriguez Tavares  
Comitada - CRC TO-061961/0-1  
SEBRAE/TO

**Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Tocantins - SEBRAE/TO**

**Demonstrações do resultado**

**Exercícios findos em 31 de dezembro de 2017 e 2016**

*(Em milhares de Reais)*

	Nota	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>Receitas operacionais</b>			
Receita com Contribuição Social (CSO)	18	32.266	30.991
Receita com Contribuição Social (CSN)	18	15.048	10.892
Receita de Empresas Beneficiadas	19	4.603	3.910
Receita de convênios, subvenções e auxílios financeiros	20	411	517
Outras receitas operacionais	21	<u>607</u>	<u>892</u>
<b>Total das Receitas</b>		<b>52.935</b>	<b>47.202</b>
<b>Despesas operacionais</b>			
Despesas com pessoal, encargos e benefícios sociais	22	(19.710)	(18.858)
Despesas com serviços profissionais e contratados	23	(20.935)	(16.102)
Custos e despesas de operacionalização	24	(7.085)	(6.922)
Encargos Diversos	25	(378)	(448)
Despesas com Transferências e com programas e convênios	26	(278)	(382)
Despesas com provisões	27	(373)	(196)
Depreciação e amortização		(746)	(755)
Outras despesas operacionais		<u>(5)</u>	<u>(3)</u>
<b>Total de Despesas</b>		<b>(49.510)</b>	<b>(43.666)</b>
<b>Superávit (déficit) antes do resultado financeiro</b>		<b>3.425</b>	<b>3.536</b>
<b>Resultado financeiro</b>			
Receitas financeiras	28	835	1.421
Despesas financeiras		(73)	(44)
Variações Monetárias Passivas		<u>(22)</u>	<u>-</u>
		740	1.377
<b>Superávit (déficit) do período</b>		<b>4.165</b>	<b>4.913</b>

As notas explicativas são parte integrante das informações contábeis intermediárias.

  
**Oumar Hennemann**  
 Diretor Superintendente  
 SEBRAE/TO

  
**Andréia Rodrigues Lacunes**  
 Contadora – CRC TO-001961/O-  
 SEBRAE/TO

  
**Ligino Julia Piti**  
 Diretor Técnico  
 SEBRAE/TO

  
**Jardus Luis Meurer**  
 Diretor de Administração e Finanças  
 SEBRAE/TO

# Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Tocantins - SEBRAE/TO

## Demonstrações do resultado abrangente

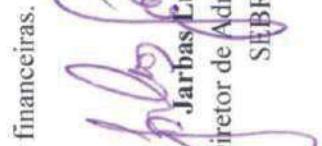
Exercícios findos em 31 de dezembro de 2017 e 2016

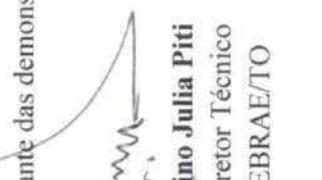
(Em milhares de Reais)

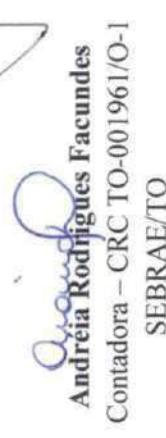
	2017	2016
Superávit do exercício	4.165	4.913
Outros componentes do resultado abrangente	43	43
<b>Total do resultado abrangente do período</b>	<b>4.208</b>	<b>4.956</b>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

  
**Higino Julia Piti**  
Diretor Técnico  
SEBRAE/TO

  
**Jarbas Luis Meurer**  
Diretor de Administração e Finanças  
SEBRAE/TO

  
**Omar Hennemann**  
Diretor Superintendente  
SEBRAE/TO

  
**Andressa Rodrigues Facundes**  
Contadora – CRC TO-001961/O-1  
SEBRAE/TO

**Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Tocantins - SEBRAE/TO**

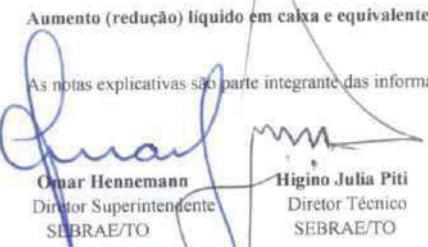
**Demonstrações dos fluxos de caixa - Método indireto**

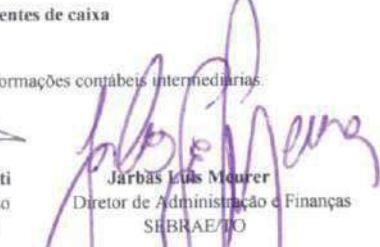
**Exercícios findos em 31 de dezembro de 2017 e 2016**

*(Em milhares de Reais)*

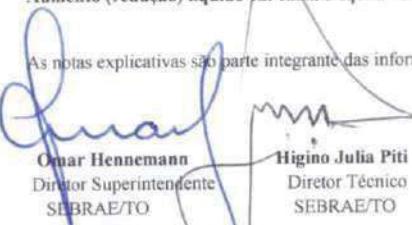
	Nota	2017	2016
<b>Fluxo de caixa das atividades operacionais</b>			
Superávit do período	17	4.165	4.913
<b>Ajustes para reconciliar o déficit do exercício com recursos provenientes de atividades operacionais:</b>			
Depreciação e amortização		746	755
Juros s/ empréstimos		22	-
Provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas		19	1
<b>Fluxo de caixa das atividades operacionais</b>		<b>4.952</b>	<b>5.669</b>
<b>Redução (aumento) nos ativos</b>			
Numerários vinculados a convênios e programas		(151)	232
Valores a receber		669	(824)
Adiantamentos concedidos		(57)	189
Créditos com o Sistema SEBRAE		(2.568)	(2.493)
Outros créditos		280	(70)
Transações com convênios a executar		278	175
Depósitos realizáveis a longo prazo		(14)	-
		(1.563)	(2.791)
<b>Aumento (redução) nos passivos</b>			
Benefícios a empregados de curto prazo e obrigações fiscais		(272)	176
Obrigações com convênios e contratos		(280)	466
Contas a pagar a fornecedores e outras		(1.761)	124
Obrigações trabalhistas		(36)	(1.620)
Obrigações com o Sistema SEBRAE		(390)	1
		(2.739)	(853)
<b>Fluxo de caixa líquido decorrente das atividades operacionais</b>		<b>650</b>	<b>2.025</b>
<b>Fluxo de caixa de atividades de investimento</b>			
Adições ao ativo imobilizado		(670)	(74)
Baixas ao ativo imobilizado		5	3
Aplicações financeiras em fundos de investimento		(122)	(150)
<b>Fluxo de caixa decorrente das atividades de investimento</b>		<b>(787)</b>	<b>(221)</b>
<b>Fluxo de caixa de atividades de financiamento</b>			
Amortização de empréstimo		(212)	(226)
Empréstimo PDI		761	-
<b>Fluxo de caixa decorrente das atividades de financiamento</b>		<b>549</b>	<b>(226)</b>
<b>Aumento (redução) líquida em caixa e equivalentes de caixa</b>		<b>412</b>	<b>1.578</b>
Caixa e equivalentes de caixa no final do período	4	6.326	5.914
(-) Caixa e equivalentes de caixa no início do período	4	5.914	4.336
<b>Aumento (redução) líquido em caixa e equivalentes de caixa</b>		<b>412</b>	<b>1.578</b>

As notas explicativas são parte integrante das informações contábeis intermediárias.

  
**Oquar Hennemann**  
 Diretor Superintendente  
 SEBRAE/TO

  
**Higino Julia Piti**  
 Diretor Técnico  
 SEBRAE/TO

  
**Jarbas Luis Mourer**  
 Diretor de Administração e Finanças  
 SEBRAE/TO

  
**Andréia Rodrigues Facundes**  
 Contadora – CRC TO-001961/O-1  
 SEBRAE/TO

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Tocantins - SEBRAE/TO

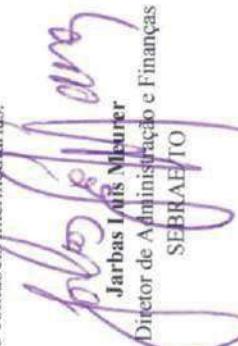
Demonstrações das mutações do patrimônio líquido

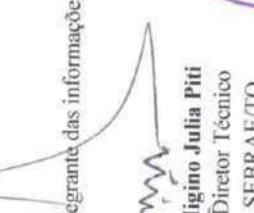
Exercícios findos em 31 de dezembro de 2017 e 2016

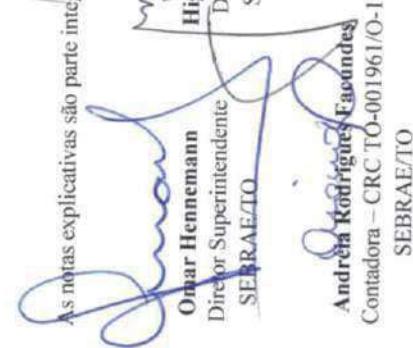
(Em milhares de Reais)

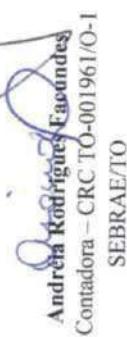
	Superávit acumulado	Superávit/(déficit) do período	Ajuste de avaliação patrimonial	Total do Patrimônio Líquido
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2015</b>	<b>7.996</b>	<b>498</b>	<b>3.019</b>	<b>11.513</b>
Incorporação do superávit/(déficit) do exercício anterior	498	(498)	-	-
Superávit do exercício		4.913	-	4.913
Realização do ajuste de avaliação patrimonial	44	-	(44)	-
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2016</b>	<b>8.538</b>	<b>4.913</b>	<b>2.975</b>	<b>16.426</b>
Incorporação do superávit/(déficit) do exercício anterior	4.913	(4.913)	-	-
Superávit do exercício		4.165	-	4.165
Realização do ajuste de avaliação patrimonial	43	-	(43)	-
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2017</b>	<b>13.494</b>	<b>4.165</b>	<b>2.932</b>	<b>20.591</b>

As notas explicativas são parte integrante das informações contábeis intermedias.

  
Jarbas Luis Maurer  
Diretor de Administração e Finanças  
SEBRAE/TO

  
Higino Julia Pitti  
Diretor Técnico  
SEBRAE/TO

  
Oimar Hennemann  
Diretor Superintendente  
SEBRAE/TO

  
Andréia Rodrigues Facundes  
Contadora - CRC TO-001961/O-1  
SEBRAE/TO

## Notas explicativas às demonstrações financeiras

*(Em milhares de Reais, exceto se de outro modo indicado)*

### 1 Contexto operacional

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Tocantins (“SEBRAE/TO” ou “Entidade”) é uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de serviço social autônomo, regulada por estatuto, tendo por objetivo fomentar o desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico das microempresas e das empresas de pequeno porte industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, notadamente nos campos da economia, administração, finanças e legislação; da facilitação do acesso ao crédito; da capitalização e fortalecimento do mercado secundário de títulos de capitalização daquelas empresas; da ciência, tecnologia e meio ambiente; da capacitação gerencial e da assistência social, em consonância com as políticas nacionais de desenvolvimento. A sede da Entidade está localizada à QD 102 Norte, Av. LO-04 - Conj. 02, nº 01 - Plano Diretor Norte - Palmas/TO.

O âmbito de atuação do SEBRAE/TO constitui-se no apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Tocantins, com vistas à melhoria do seu resultado e ao fortalecimento do seu papel social.

O SEBRAE/TO recebe recursos oriundos do SEBRAE Nacional, que é o responsável pelos repasses de recursos aos Estados e ao Distrito Federal para manutenção de suas atividades e projetos, conforme a Lei nº 8.154, de 28 de dezembro de 1990, mediante contribuição parafiscal das empresas privadas instaladas no País. Para manutenção de suas atividades, poderá eventualmente promover a venda de produtos e a prestação de serviços ligados aos seus objetivos, sendo os resultados auferidos aplicados integralmente na manutenção das atividades. As unidades do Sistema SEBRAE dos Estados e do Distrito Federal têm autonomia financeira, administrativa e contábil, sendo constituídas como entidades juridicamente autônomas.

A Entidade tem como associados:

1. Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Tocantins
2. Federação da Agricultura e Pecuária do Estado do Tocantins
3. Federação das Indústrias do Estado do Tocantins
4. Federação das Associações Comerciais e Industriais do Estado do Tocantins
5. Banco do Brasil
6. Banco da Amazônia
7. Caixa Econômica Federal

8. Universidade Federal do Tocantins
9. Fundação Universidade do Tocantins
10. Governo do Estado do Tocantins (Secretaria Estadual da Indústria e Comércio).
11. Federação das Associações de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedores Individuais do Estado do Tocantins (Conforme Decisão Judicial Processo 2008.0008.1976-6/0)

O SEBRAE/TO é uma entidade isenta do Imposto de Renda e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (Lei nº 9.532/97, art. 15, § 1º), por ser uma instituição sem fins lucrativos que presta serviços sociais autônomos para os quais foi instituída. Considera-se entidade sem fins lucrativos a que não apresente superávit em suas contas ou, caso o apresente em determinado exercício, destine o referido resultado, integralmente, à manutenção e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais (art. 15, § 3º, alterado pela Lei nº 9.718/98, art. 10º).

Estará fora do alcance da tributação somente o resultado relacionado às finalidades essenciais das entidades sem fins lucrativos. Assim, os rendimentos e os ganhos de capital auferidos em aplicações financeiras de rendas fixa e variável não são abrangidos pela isenção (Lei nº 9.532/97, art. 12, § 2º, e art. 15, § 2º).

Com relação à tributação da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), o inciso X do art. 14 e o inciso VI do art. 13, ambos da Medida Provisória nº 2.158-35/2001, determinam que as receitas da atividade própria são isentas para serviços sociais autônomos, criados ou autorizados por lei.

A Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), por meio do art. 47 da Instrução Normativa nº 247/2002, definiu receitas da atividade própria como sendo somente as derivadas de contribuições, doações, anuidades ou mensalidades fixadas por lei, assembleia ou estatuto, recebidas de associados ou mantenedores, sem caráter contraprestacional direto, destinadas ao seu custeio e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais.

Além de parecer do tributarista Dr. Roque Carrazza, que concluiu estar o SEBRAE sob a égide constitucional da imunidade tributária, a 13ª Vara Federal de Porto Alegre, em resposta a uma ação ordinária impetrada por uma unidade regional integrante do Sistema SEBRAE, expediu despacho/decisão de 1ª Instância de que o art. 47 da referida IN é ilegal e, portanto, não restringe a isenção da COFINS de que trata a MP nº 2.158-35/2001. Essa decisão do Poder Judiciário Federal encontra-se atualmente vigente até a data de conclusão destas demonstrações financeiras.

Mesmo que a decisão judicial despachada conforme acima venha a não se perpetuar ao longo do trâmite judicial nas instâncias superiores, esta administração entende que a Entidade se enquadraria no regime não cumulativo, segundo o disposto no art. 1º da Lei nº 10.833/2003. De acordo com esse regime, nenhuma obrigação seria devida pela Entidade considerando que os gastos diretos aplicados aos projetos superam as respectivas receitas de serviços.

Com relação à tributação do Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN) sobre as receitas de empresas beneficiadas auferidas, possuímos certidão de imunidade de todos os oitos municípios aonde estão estabelecidos os escritórios regionais.

## **2 Base de apresentação das demonstrações financeiras**

### **2.1 Declaração de conformidade e base de mensuração**

Estas demonstrações financeiras foram elaboradas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, que compreende as Normas Brasileiras de Contabilidade (coletivamente “NBC TG”) emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC).

As demonstrações financeiras foram preparadas com base no custo histórico, exceto no caso de classe de ativo imobilizado de terrenos e edificações que foram avaliados ao valor justo (custo atribuído) na data da adoção inicial do Pronunciamento Técnico CPC 27, instrumentos financeiros classificados como caixa e equivalentes de caixa, numerários vinculados a convênios e programas e o ativo atuarial da parcela de benefício definido do Plano de Benefícios Pós-emprego patrocinado pela Entidade.

Estas demonstrações financeiras são apresentadas em Reais, que é a moeda funcional da Entidade. Todas as informações financeiras apresentadas em Real foram arredondadas para o milhar mais próximo, exceto quando indicado de outra forma.

A Diretoria Executiva/Superintendência da Entidade aprovou a emissão destas demonstrações financeiras em 26 de janeiro de 2018.

### **2.2 Uso de estimativas e julgamentos**

A preparação das demonstrações financeiras de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil exige que a Administração faça julgamentos, estimativas e premissas que afetam a aplicação de políticas contábeis e os valores reportados de ativos, passivos, receitas e despesas. Os resultados reais podem divergir dessas estimativas. Ativos e passivos significativos sujeitos a essas estimativas e premissas incluem, a provisão para créditos de liquidação duvidosa (Nota Explicativa nº 6), revisão da vida útil sobre o ativo imobilizado (Nota Explicativa nº 10), provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas (Nota Explicativa nº 9) e os ativos, passivos e premissas de aposentadoria e demais benefícios de risco relativos a planos de benefícios pós-emprego (Nota Explicativa nº 29). Os valores definitivos das transações envolvendo essas estimativas somente são conhecidos por ocasião da sua realização.

#### **a. Premissas de cálculos atuariais sobre o plano de benefícios de risco pós-emprego**

O valor atual de obrigações de benefícios de risco a empregados depende de uma série de fatores que são determinados com base em cálculos atuariais, que utilizam uma série de premissas. Entre as premissas usadas na determinação do custo (receita) líquido para o

plano, está a taxa de desconto. Quaisquer mudanças nessas premissas afetarão o valor contábil das obrigações do plano.

A Entidade determina a taxa de desconto apropriada ao final de cada exercício. Esta é a taxa de juros que deveria ser usada para determinar o valor presente de futuras saídas de caixa estimadas, que devem ser necessárias para liquidar as obrigações do plano. Ao determinar a taxa de desconto apropriada, a Entidade considera as taxas de juros de títulos privados de alta qualidade, sendo estes mantidos na moeda em que os benefícios serão pagos e que têm prazos de vencimento próximos aos prazos das respectivas obrigações de planos de pensão.

**b. Valor justo de instrumentos financeiros**

Quando o valor justo de ativos e passivos financeiros apresentados no balanço patrimonial não puder ser obtido de mercados ativos, é determinado utilizando técnicas de avaliação. Os dados para esses métodos se baseiam naqueles praticados no mercado, quando possível; contudo, quando isso não for viável, um determinado nível de julgamento é requerido para estabelecer o valor justo. O julgamento inclui considerações sobre os dados utilizados, por exemplo, risco de liquidez, risco de crédito e volatilidade. Mudanças nas premissas sobre esses fatores poderiam afetar o valor justo apresentado dos instrumentos financeiros (Nota Explicativa nº 31).

**c. Provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas**

A Entidade reconhece provisão para causas cíveis, trabalhistas e fiscais. A avaliação da probabilidade de perda inclui as evidências disponíveis, a hierarquia das leis, as jurisprudências disponíveis, as decisões mais recentes nos tribunais e sua relevância no ordenamento jurídico, bem como a avaliação dos advogados internos e externos.

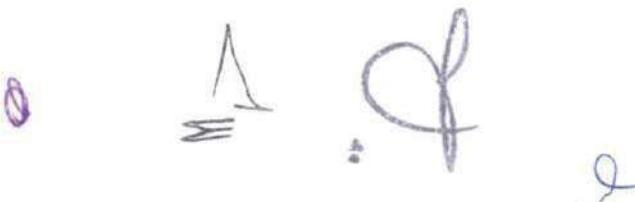
As provisões são revisadas e ajustadas para levar em conta alterações nas circunstâncias, tais como prazo de prescrição aplicável, conclusões de inspeções fiscais ou exposições adicionais identificadas com base em novos assuntos ou decisões de tribunais.

A liquidação das transações envolvendo essas estimativas poderá resultar em valores significativamente divergentes dos registrados nas demonstrações financeiras devido às imprecisões inerentes ao processo de sua determinação. A Entidade revisa suas estimativas e premissas em bases mensais.

**d. Depreciação de ativos tangíveis**

A depreciação é calculada pelo método linear, a taxas anuais variáveis de 2,7% a 20%, levando em consideração a vida útil estimada dos bens. Os terrenos não são depreciados.

Itens do ativo imobilizado são depreciados a partir da data em que são instalados e estão disponíveis para uso, ou em caso de ativos construídos internamente, do dia em que a construção é finalizada e o ativo está disponível para utilização.



Os métodos de depreciação, as vidas úteis e os valores residuais serão revistos a cada encerramento de exercício financeiro e eventuais ajustes são reconhecidos como mudança de estimativas contábeis (Nota Explicativa nº 9).

### **3 Principais práticas contábeis**

As principais políticas contábeis adotadas na elaboração das demonstrações financeiras estão definidas abaixo. As políticas foram aplicadas de forma consistente com todos os exercícios apresentados nestas demonstrações financeiras, a menos quando divulgado de forma diversa.

#### **a. Reconhecimento das receitas e despesas**

As receitas e despesas são contabilizadas pelo regime de competência.

As receitas de Contribuição Social Ordinária (CSO) são relacionadas com transferências periódicas do SEBRAE Nacional para a Entidade, cujo registro é efetuado a partir do momento em que o direito ocorre, sendo normalmente recebidas no mês seguinte de sua competência (Nota Explicativa nº 18). Essas receitas são relacionadas às transferências sistêmicas e periódicas da Secretaria da Receita Federal do Brasil (SRFB), originadas do Instituto Nacional da Seguridade Social (INSS) — Lei nº 8.154, de 28 de dezembro de 1990, Contribuição Parafiscal das empresas privadas instaladas no País —, ao SEBRAE Nacional, que, por sua vez, repassa os recursos às Unidades Regionais do Sistema SEBRAE.

As receitas de Contribuição do Nacional (CSN) são relacionadas à execução dos projetos eleitos para o exercício e apropriadas a partir da execução dos projetos (Nota Explicativa nº 18).

As receitas de convênio com parceiros são apropriadas de acordo com a execução das despesas correlatas aos respectivos convênios de origem (Nota Explicativa nº 20).

As receitas de empresas beneficiadas são reconhecidas quando da efetiva prestação do serviço (Nota Explicativa nº 17).

#### **b. Instrumentos financeiros não derivativos**

##### **(i) Ativos financeiros não derivativos**

A Entidade reconhece os recebíveis e os depósitos inicialmente na data em que foram originados.

Todos os outros ativos financeiros (incluindo os ativos designados pelo valor justo por meio do resultado) são reconhecidos inicialmente na data da negociação, que é a data na qual a Entidade se torna uma das partes das disposições contratuais do instrumento.



A Entidade classifica os ativos financeiros não derivativos nas seguintes categorias: ativos financeiros registrados pelo valor justo por meio do resultado e empréstimos e recebíveis.

### **Ativos financeiros registrados pelo valor justo por meio do resultado**

Um ativo financeiro é classificado como mensurado pelo valor justo por meio do resultado caso seja classificado como mantido para negociação, ou seja, designado como tal no momento do reconhecimento inicial. Os ativos financeiros são designados pelo valor justo por meio do resultado se a Entidade gerencia tais investimentos e toma decisões de compra e venda baseadas em seus valores justos de acordo com a gestão de riscos e estratégia de investimentos documentada pela Entidade. Os custos da transação são reconhecidos no resultado conforme incorridos. Ativos financeiros registrados pelo valor justo por meio do resultado são mensurados pelo valor justo e mudanças no valor justo desses ativos são reconhecidas no resultado do exercício.

### **Empréstimos e recebíveis**

Empréstimos e recebíveis são ativos financeiros com pagamentos fixos ou calculáveis que não são cotados no mercado ativo. Tais ativos são reconhecidos inicialmente pelo valor justo acrescido de quaisquer custos de transação atribuíveis. Após o reconhecimento inicial, os empréstimos e recebíveis são mensurados pelo custo amortizado utilizando o método dos juros efetivos, deduzidos de qualquer perda por redução ao valor recuperável.

Os empréstimos e recebíveis abrangem o contas a receber e outros créditos.

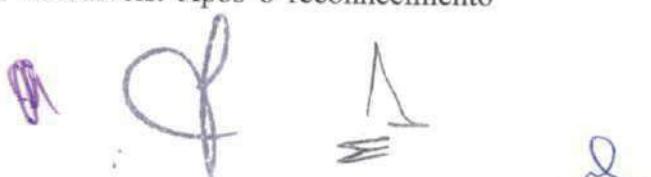
### **Caixa e equivalentes de caixa**

Caixa e equivalentes de caixa abrangem saldos de caixa e investimentos financeiros com vencimento original de três meses ou menos a partir da data da contratação, os quais são sujeitos a um risco insignificante de alteração no valor, e são utilizados na gestão das obrigações de curto prazo. Numerários vinculados a convênios e programas não compõem este grupo contábil (Nota Explicativa nº 4).

#### **(ii) Passivos financeiros não derivativos**

Todos os passivos financeiros (incluindo passivos designados pelo valor justo registrado no resultado) são reconhecidos inicialmente na data de negociação na qual a Entidade se torna uma parte das disposições contratuais do instrumento. A Entidade baixa um passivo financeiro quando tem suas obrigações contratuais retiradas, canceladas ou vencidas.

A Entidade classifica os passivos financeiros não derivativos na categoria de outros passivos financeiros. Tais passivos financeiros são reconhecidos inicialmente pelo valor justo acrescido de quaisquer custos de transação atribuíveis. Após o reconhecimento



inicial, esses passivos financeiros são mensurados pelo custo amortizado através do método dos juros efetivos.

A Entidade tem os seguintes passivos financeiros não derivativos: contas a pagar a fornecedores e outras contas a pagar.

#### **Fornecedores e outras contas a pagar**

As contas a pagar a fornecedores e outras contas a pagar são obrigações a pagar por bens e serviços que foram adquiridos no curso normal de suas atividades estatutárias, e são classificadas como passivo circulante se o pagamento for devido no curso normal, por até 12 meses. Após esse período, são apresentadas no passivo não circulante. Os montantes são reconhecidos inicialmente pelo valor justo e subsequentemente, se necessário, mensurados pelo custo amortizado com o método de taxa efetiva de juros (Nota Explicativa nº 15).

#### **(iii) Perda por redução ao valor recuperável de ativos financeiros (*impairment*)**

Um ativo financeiro não mensurado pelo valor justo por meio do resultado é avaliado a cada data de apresentação para apurar se há evidência objetiva de que tenha ocorrido perda no seu valor recuperável. Um ativo tem perda no seu valor recuperável se uma evidência objetiva indica que um evento de perda ocorreu após o reconhecimento inicial do ativo, e que aquele evento de perda teve um efeito negativo nos fluxos de caixa futuros projetados que podem ser estimados de uma maneira confiável.

#### **c. Classificação entre circulante e não circulante**

Os direitos realizáveis e as obrigações vencíveis após os 12 meses subsequentes à data das demonstrações financeiras são considerados como não circulantes.

#### **d. Imobilizado**

##### **(i) Reconhecimento e mensuração**

Itens do imobilizado são mensurados pelo custo histórico de aquisição ou construção, deduzido de depreciação acumulada e de perdas por redução ao valor recuperável (*impairment*) acumuladas. O custo inclui gastos que são diretamente atribuíveis à aquisição de um ativo, e o passivo correspondente, quando aplicável, é reconhecido como provisões no passivo (Nota Explicativa nº 10).

Terrenos e edifícios em uso foram mensurados ao valor justo quando da adoção inicial do Pronunciamento Técnico CPC 27 (custo atribuído).

##### **(ii) Custos subsequentes**

Gastos subsequentes são capitalizados na medida em que seja provável que benefícios futuros associados com os gastos serão auferidos pela Entidade. Gastos de manutenção e reparos recorrentes são registrados no resultado quando incorridos.

**(iii) Depreciação**

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

Itens do ativo imobilizado são depreciados a partir da data em que são instalados e estão disponíveis para uso, ou, em caso de ativos construídos internamente, do dia em que a construção é finalizada e o ativo está disponível para utilização.

Os métodos de depreciação, as vidas úteis e os valores residuais serão revistos a cada encerramento de exercício financeiro e eventuais ajustes são reconhecidos como mudança de estimativas contábeis.

As vidas úteis estimadas para o exercício corrente e comparativo são as seguintes:

Edifícios	
Máquinas e equipamentos	25 anos
Utensílios e acessórios	10 anos
Equipamentos de informática	10 anos
Veículos	05 anos
Instalações	05 anos
	10 anos

Métodos de depreciação, vidas úteis e valores residuais são revistos a cada encerramento de exercício financeiro e ajustados, caso seja adequado.

**e. Perda por redução ao valor recuperável de ativos não financeiros (*impairment*)**

Os ativos não financeiros, incluindo o ativo imobilizado e o intangível, são revistos para se identificar perdas não recuperáveis sempre que eventos ou alterações nas circunstâncias indicarem que o valor contábil pode não ser recuperável. Quando aplicável, a perda é reconhecida pelo montante em que o valor contábil do ativo ultrapassa seu valor recuperável, que é o maior entre o preço líquido de venda e o valor em uso de um ativo. Para fins de avaliação, os ativos são agrupados no nível mais baixo para o qual existem fluxos de caixa identificáveis separadamente (Nota Explicativa nº 10).

**f. Provisões**

As provisões são reconhecidas apenas quando existe uma obrigação presente (legal ou implícita) resultante de evento passado, seja provável que para a solução dessa obrigação ocorra uma saída de recursos e o montante da obrigação possa ser razoavelmente estimado. As provisões são constituídas, revistas e ajustadas de modo a refletir a melhor estimativa nas datas das demonstrações. As provisões são mensuradas pelo valor presente dos gastos necessários para liquidar uma obrigação, a qual reflete as avaliações atuais de mercado do valor temporal do dinheiro e dos riscos específicos da obrigação. O aumento



da obrigação em decorrência da passagem do tempo é reconhecido como despesa financeira.

O reconhecimento, a mensuração e a divulgação das provisões, contingências ativas e contingências passivas são efetuados de acordo com os critérios definidos no Pronunciamento Técnico CPC 25 e consideram as premissas definidas pela Administração da Entidade e seus assessores jurídicos (Nota Explicativa nº 9).

**g. Benefícios a empregados**

***Benefícios de curto prazo***

Obrigações de benefícios de curto prazo a empregados são mensuradas em uma base não descontada e são incorridas como despesas conforme o serviço relacionado seja prestado. O passivo é reconhecido pelo valor esperado a ser pago sob os planos de remuneração em dinheiro ou participação nos lucros de curto prazo se a Entidade tem uma obrigação legal ou construtiva de pagar esse valor em função de serviço passado prestado pelo empregado, e a obrigação possa ser estimada de maneira confiável (Nota Explicativa nº 11).

***Benefícios pós-emprego***

O SEBRAE/TO é um dos patrocinadores solidários do plano de benefícios SEBRAEPREV, administrado e executado pelo SEBRAE Previdência - Instituto SEBRAE de Seguridade Social. O plano possui características de contribuição definida, cujos percentuais são baseados na folha de pagamento, sendo essas contribuições levadas ao resultado quanto incorridas, exceto pelo risco vinculado à projeção de contribuições em caso de invalidez ou morte. Essa parcela de risco gera a obrigação atuarial de benefício pós-emprego, sob a qual o SEBRAE/TO reconhece uma despesa de benefícios a empregados no resultado de cada exercício durante a carreira ativa de sua população.

Para apurar o valor da obrigação atuarial relativo aos benefícios de risco, o SEBRAE/TO contrata anualmente um atuário qualificado (Nota Explicativa nº 29).

**h. Subvenções e assistência governamental**

Uma subvenção governamental é reconhecida inicialmente como receita deferida pelo valor justo quando existe razoável garantia de que elas serão recebidas e que a Entidade irá cumprir as condições associadas com a subvenção, e são reconhecidas no resultado como; receita de convênios, e subvenções e auxílios e outras receitas em uma base sistemática no período de vida útil do ativo (Nota Explicativa nº 16).



### i. Novas normas e interpretações ainda não efetivas

As novas normas e alterações previstas para os exercícios iniciados a partir de 1º de janeiro de 2018: NBC TG 47 – Receita de contrato com clientes; NBC TG 48 Instrumentos Financeiros e Contratos de Arrendamento para 2019.

Com base em avaliação preliminar a entidade não espera impactos significativos no reconhecimento da receita de serviços no que se refere à NBC TG 47, como também no reconhecimento de seus instrumentos financeiros conforme NBC TG 48, desta forma, a entidade revisará seus processos contábeis e controles internos relacionados à classificação e mensuração dos itens sujeitos às alterações correspondentes.

## 4 Caixa e equivalentes de caixa

Descrição	31/12/2017	31/12/2016
Contas bancárias (i)	49	7
Aplicações financeiras (ii)	6.277	5.907
<b>Total</b>	<b>6.326</b>	<b>5.914</b>

(i) São disponibilidades imediatas em caixa e em contas-correntes bancárias, cuja posição, nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2017 e 2016, se encontra a seguir descrita:

Bancos	31/12/2017	31/12/2016
Fundo Fixo	4	5
Banco do Brasil C/C 1.348-X	34	2
Banco do Brasil C/C 1.903-8	-	-
CEF C/C 1.177-5	11	-
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>7</b>

(ii) Os recursos aplicados são destinados à manutenção operacional e administrativa da Entidade, conforme demonstrado abaixo:

Bancos	Modalidade	Descrição	31/12/2017	31/12/2016
Banco do Brasil	Fundo de Investimento	BB MILENIO 10	1.340	604
CEF	Fundo de Investimento	CAIXA FI SEBRAE RF	4.941	5.314
<b>Provisão para IRRF (*)</b>			<b>(4)</b>	<b>(11)</b>
<b>Total</b>			<b>6.277</b>	<b>5.907</b>

(\*) Refere-se à estimativa da provisão de imposto de renda na fonte sobre os rendimentos das aplicações financeiras.

Todas as aplicações financeiras são classificadas como instrumentos financeiros mensurados ao valor justo por meio de resultado. As aplicações em fundos são atualizadas com base na cota divulgada em cada mês. O valor justo dos ativos é igual ao valor contábil registrado.



## 5 Aplicações financeiras

Os recursos aplicados são conforme demonstrados abaixo:

Bancos	Modalidade	Descrição	31/12/2017	31/12/2016
BASEA	Poupança	Poupança	-	4
BASEA	CDB	CDB	1.734	1.609
<b>Total</b>			<b>1.734</b>	<b>1.613</b>

## 6 Créditos a receber

Descrição	31/12/2017	31/12/2016
Créditos a receber (i)	284	936
Cheques e cartão (ii)	392	387
(-) Provisão para Crédito de Liquidação (iii)	(98)	(76)
<b>Total</b>	<b>578</b>	<b>1.247</b>

- (i) Créditos a receber referentes a operações de venda de produtos e cursos
- (ii) Refere-se a cheques e cartão com possibilidade de recebimento com processos iniciados
- (iii) Provisão constituída com base na expectativa de não recebimento, financeiro, conforme Portaria Direx 045/2014.

## 7 Numerários vinculados a convênios e programas

Bancos	31/12/2017	31/12/2016
BB Fundo 57.331-0 Conv. SEBRAE/PMP	1.403	543
BB Fundo 57.340-X Conv. SEBRAE/SENAR TO	84	243
BB Fundo 63.316-X Conv. Prefeitura de Natividade	2	1
BB Fundo 63.860-9 Conv. SEBRAE/SENAR	-	161
Movimentação – CSN (i)	1.130	1.520
<b>Total</b>	<b>2.619</b>	<b>2.468</b>

Correspondem a recursos financeiros vinculados aos programas, projetos e convênios sob execução do SEBRAE/TO e que são apresentados separadamente da rubrica “Caixa e Equivalentes de Caixa”, pois não constituem disponibilidade para a manutenção dos processos administrativos e operacionais da Entidade, conforme pronunciamento técnico CPC 03. Os saldos das contas vinculadas compreendem a soma dos aportes financeiros de parceiros e a contrapartida do próprio SEBRAE/TO. A utilização de conta única para movimentação e aporte financeiro é prevista nos contratos dos convênios. As obrigações com parceiros em face dos depósitos recebidos são registradas na rubrica “Obrigações com Convênios e Contratos” e detalhadas na Nota Explicativa nº 13.



(i) Os valores de CSN se referem a recursos vinculados a projetos recebidos do SEBRAE/NA não executados no exercício, conforme prevê a IN 37/21 será devolvida.

## 8 Transações com partes relacionadas

São definidos como partes relacionadas os seguintes entes:

Créditos com o sistema SEBRAE

Obrigações com o Sistema SEBRAE

Pessoal-chave da Administração

Fundo de Previdência Privada (SEBRAEPREV).

As transações com as partes relacionadas estão resumidas conforme a seguir:

### Transações com o Sistema SEBRAE

#### a. Créditos com o Sistema SEBRAE

Descrição	31/12/2017			31/12/2016		
	Circulante	Não circulante	Total	Circulante	Não circulante	Total
Recursos de CSN a receber	311	-	311	1.169	-	1.169
Recursos de CSO a receber (i)	5.120	-	5.120	1.694	-	1.694
<b>Total</b>	<b>5.431</b>	-	<b>5.431</b>	<b>2.863</b>	-	<b>2.863</b>

- (i) Nesta rubrica são registrados créditos a receber do SEBRAE/NA, relativo aos recursos de "Contribuições Sociais Ordinárias – CSO". O saldo remanescente de CSO registrado em dezembro de 2016 foi recebido no inicio do exercício de 2017. Conforme diretrizes orçamentárias definidas para a elaboração do Plano Plurianual do período de 2017 a 2020 e do orçamento de 2017 do sistema SEBRAE são estabelecidas as receitas sociais ordinárias para cada unidade do SEBRAE.

Não há aplicação de juros ou qualquer ônus sobre os recursos a receber.

#### b. Obrigações com o Sistema SEBRAE

Descrição	31/12/2017			31/12/2016		
	Circulante	Não circulante	Total	Circulante	Não circulante	Total
CSN a devolver (ii)	1.130	-	1.130	1.520	-	1.520
Licença de Software CP (iii)	-	-	-	170	-	170
PDI (iv)	261	479	740			
<b>Total</b>	<b>1.391</b>	<b>479</b>	<b>1.870</b>	<b>1.690</b>	-	<b>1.690</b>

- (ii) Nesta rubrica, são registradas as obrigações com o SEBRAE/NA, relativo aos recursos de "Contribuições Sociais Nacionais (CSN)", recebidos e ainda não aplicados nos projetos específicos a que eram destinados. Por ocasião do

encerramento do exercício, conforme prevê a IN 37-21, o valor da CSN não utilizado será devolvido ao SEBRAE/NA. O registro mensal da receita CSN é feito com base nas informações do relatório de transferência do Sistema de Monitoramento Estratégico (SME). Ao final do exercício de 2017, os acertos contábeis no SEBRAE/TO e no SEBRAE/NA deverão manter o equilíbrio entre os registros de direito e obrigação entre as partes. As informações do relatório de transferência de CSN do SME serão utilizadas como única fonte de informação para o acerto final do exercício.

- (iii) Refere-se à aquisição de licença de software da Microsoft realizada pelo SEBRAE/NA cujo valor foi rateado entre os Estados que manifestaram interesse em participar desse processo.
- (iv) Refere-se a um contrato mútuo firmado com o SEBRAE/NA nº 588/2017, com atualização monetária, em que foram disponibilizados recursos para que o SEBRAE/TO executasse o programa de readequação organizacional.

#### *c. Transações de resultado*

Descrição	2017	2016
Contribuição Social Ordinária (CSO)	32.266	30.991
Contribuição Social Nacional (CSN)	15.048	10.892
<b>Total</b>	<b>47.314</b>	<b>41.883</b>

As transações que afetam o resultado correspondem às contribuições sociais, conforme distribuição definida pelo SEBRAE/NA, com base na arrecadação do ano anterior acrescida da expectativa de aumento previsto para o exercício atual.

#### *d. Operações com pessoal-chave da Administração*

##### *Empréstimos para diretores*

A Entidade não concede empréstimos a diretores e a outros dirigentes.

##### *Remuneração de pessoal-chave da Administração*

Contempla os membros dos Conselhos Deliberativo e Fiscal e da Diretoria Executiva. De acordo com o art. 9º, inciso VII do Estatuto Social do SEBRAE Nacional, e art. 6º do Estatuto Social dos SEBRAE/UF, é princípio sistêmico a não remuneração dos membros dos Conselhos Deliberativos e Fiscal. É competência dos Conselhos Deliberativo Nacional (CDN) e Estadual (CDE) a definição de remuneração e benefícios da Diretoria Executiva.

A seguir, quadro demonstrativo com valores acumulados de remuneração do pessoal-chave da Administração:

Descrição	31/12/2017	31/12/2016
Salários	1.123	967
Custo de aposentadoria de benefício definido, contribuições à seguridade social e impostos similares	365	84
<b>Total</b>	<b>1.488</b>	<b>1.051</b>

Os valores envolvendo a entidade de previdência complementar — SEBRAEPREV — estão descritos na Nota Explicativa nº 29.

## 9 Provisões

A seguir, demonstramos a composição das obrigações, por natureza, relacionadas aos processos judiciais e administrativos classificados pela assessoria interna do SEBRAE/TO como risco “provável” de perda:

Descrição	Provisão	
	31/12/2017	31/12/2016
Risco trabalhista (i)	43	-
Risco cível (ii)	61	83
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>83</b>

- (i) Processo 0003176-46.2016.5.10.08020 da 2ª vara do trabalho de Palmas/TO, de natureza trabalhista, com risco de perda classificada como provável com valor atualizado de R\$ 43 mil.
- (ii) Processo 5000377-21.2016.8.13.0701 da 4ª vara cível da Comarca de Uberaba/MG, de natureza cível, com risco de perda classificada como provável com valor atualizado de R\$ 61 mil

Movimentação das provisões para contingências			
	Trabalhistas	Cíveis	Total
<b>Saldo em 31.12.2016</b>	-	83	83
Adições	43	-	43
Atualização monetária	-	2	2
Baixas	-	(24)	(24)
<b>Saldo em 31.12.2017</b>	<b>43</b>	<b>61</b>	<b>104</b>

As provisões foram constituídas com base no parecer da assessoria jurídica do SEBRAE/TO.

O SEBRAE/TO não possui processos classificados por nossa assessoria jurídica com probabilidade de perda “possível”.

## 10 Imobilizado

A seguir, a composição do ativo imobilizado para 31 de dezembro de 2017 e 2016:

Descrição	Taxa anual de depreciação	Saldo em 31/12/2016	Adições	Baixas	Valor em 31/12/2017
Terreno	-	3.739	-	-	3.739
Edificações	2,1	5.568	-	-	5.568
Móveis e utensílios	10	1.615	60	(37)	1.638
Veículos e assessórios	20	282	354	-	636
Máquinas/equipamentos	10	1.642	92	(45)	1.689
Equipamentos de informática	20	2.498	164	(571)	2.091
Instalações	10	52	-	-	52
Outros	10	3	-	-	3
Biblioteca	10	12	-	-	12
<b>Total do custo</b>		<b>15.411</b>	<b>670</b>	<b>(653)</b>	<b>15.428</b>
<b>Depreciação acumulada</b>		<b>(6.197)</b>	<b>(746)</b>	<b>648</b>	<b>(6.295)</b>
<b>Total</b>		<b>9.214</b>	<b>(76)</b>	<b>(5)</b>	<b>9.133</b>

### i. Revisão de vida útil

A entidade, em cumprimento à Interpretação Técnica ICPC 10, sobre a aplicação inicial ao ativo imobilizado e à propriedade para investimento dos Pronunciamentos Técnicos CPCs 27, 28, 37 e 43, emanados do Comitê de Pronunciamentos Contábeis, e NBT TG 27 (R3) E ITG 10 emanada do Conselho Federal de Contabilidade, efetuou a revisão de vida útil dos seu ativo imobilizado, concluindo que não houve alterações significativas que impactem em mudanças de estimativas, permanecendo seus bens registrados pelo mesmo tempo e taxas do exercício anterior, conforme Nota Técnica UAF nº 01/2017.

## 11 Remunerações e Encargos

As obrigações correspondem a saldos em aberto a pagar decorrentes de remunerações a empregados e encargos a recolher como segue:

Descrição	31/12/2017	31/12/2016
INSS s/ folha a recolher	281	311
FGTS a recolher	-	120
Salário educação a recolher	39	27
Consignações s/ folha a pagar	7	-
<b>Total</b>	<b>327</b>	<b>458</b>

## 12 Obrigações Tributárias

As obrigações tributárias correspondem a saldos em aberto a pagar decorrentes de obrigações acessórias de retenções de impostos de folha de empregados, terceiros, serviços e outros como segue:

Descrição	31/12/2017	31/12/2016
IRRF	258	249
ISS s/ serviços PJ a recolher	1	88
INSS	34	20
PIS/COFINS/CSLL Ret. s/ serviços PJ a recolher	57	133
PIS s/ folha a recolher	17	18
<b>Total</b>	<b>367</b>	<b>508</b>

## 13 Obrigações com convênios e contratos

Refere-se a saldos de recursos resultantes de convênios, ainda não utilizados, conforme demonstrativo abaixo:

Descrição	31/12/2017	31/12/2016
SEBRAE/PMP	437	399
SEBRAE/PREF NATIVIDADE	2	-
SEBRAE/SENAR TO	50	209
SENAR TO	-	161
<b>Total</b>	<b>489</b>	<b>769</b>

Os valores a comprovar referem-se a verbas recebidas de parceiros nos respectivos convênios que serão utilizados na execução de projetos. Após a execução e a comprovação dos gastos efetuados, esses montantes serão apropriados ao resultado como receitas de convênios e subvenções.

## 14 Obrigações trabalhistas

Corresponde às provisões de férias e aos respectivos encargos sociais pertinentes e foram constituídos em função dos direitos adquiridos pelo quadro de pessoal até a data do balanço.

Descrição	31/12/2017	31/12/2016
Provisão de férias e encargos	910	946
<b>Total</b>	<b>910</b>	<b>946</b>



## 15 Contas a pagar

A seguir, apresentamos saldo de contas a pagar a fornecedores de materiais e serviços e outras obrigações:

Descrição	31/12/2017	31/12/2016
Fornecedores	228	1.988
<b>Total</b>	<b>228</b>	<b>1.988</b>

## 16 Doações e Subvenções a apropriar

Em 24 de junho de 2014, foi registrada escritura pública de doação de terreno urbano, por meio da qual o Estado de Tocantins (outorgante doador) doa ao SEBRAE/TO (outorgado donatário) o terreno urbano denominado APE 11-B, da quadra ACSUSO-40, Av. LO-09, Palmas/TO com cláusula restritiva de destinação exclusiva para servir de construção da sede própria do SEBRAE/TO, passível de reversão com as respectivas acessões e benfeitorias em caso de extinção da entidade donatária, desvirtuamento do fim para que é feita a doação ou descumprimento do encargo estabelecido na escritura. A interpretação da Administração da Entidade, apoiada por seus assessores jurídicos, é a de que enquanto se perdurar a não edificação referida no objeto da doação conforme acima, a doação é passível de reversão pelo poder judiciário, e, assim, é existente uma condicionante para o pleno alcance da doação. Assim sendo, e em conformidade com as práticas contábeis adotadas no Brasil, o valor justo do imóvel é registrado como uma obrigação até que a referida edificação seja efetuada, quando, então, passa a ser registrado como uma receita.

O valor justo do imóvel foi determinado mediante laudo de avaliação elaborado pela Secretaria da Habitação do Governo do Estado do Tocantins, no valor de R\$ 1.115.114,00 (um milhão, cento e quinze mil cento e quatorze reais).

Descrição	31/12/2017	31/12/2016
Doação e subvenção - Terreno Colinas	130	130
Doação e subvenção - Terreno Palmas	1.115	1.115
<b>Total</b>	<b>1.245</b>	<b>1.245</b>

## 17 Patrimônio líquido

Descrição	31/12/2017	31/12/2016
Superávit acumulado	13.493	8.538
Superávit/déficit do exercício	4.165	4.913
Ajustes avaliação patrimonial	2.931	2.975
<b>Total</b>	<b>20.589</b>	<b>16.426</b>



**a. Composição do patrimônio líquido**

O patrimônio líquido é representado pelos superávits acumulados, bem como pelo saldo de ajuste de avaliação patrimonial representado pela mais valia do custo atribuído dos bens do ativo imobilizado quando da adoção inicial do Pronunciamento Técnico CPC 27, sendo este realizado de acordo com a depreciação dos bens de origem.

**b. Superávits acumulados**

Referem-se aos resultados apurados em exercícios anteriores.

**c. Superávit (déficit) do exercício**

Representa o resultado auferido no exercício social corrente. Após deliberação pela Administração, esses valores são absorvidos pelo patrimônio social da Entidade.

## **18 Receitas com contribuição social**

Descrição	2017	2016
Contribuição Social Ordinária (CSO) (a)	32.266	30.991
Contribuição Social do Nacional (CSN) (b)	15.048	10.892
<b>Total</b>	<b>47.314</b>	<b>41.883</b>

**a. Contribuição Social Ordinária (CSO)**

Nesta conta, são registradas as contribuições sociais ordinárias, conforme distribuição definida pelo SEBRAE Nacional, com base na arrecadação do ano anterior acrescida da expectativa de aumento previsto para o exercício atual.

**b. Contribuição Social Nacional (CSN)**

Recursos transferidos pelo SEBRAE/NA para o SEBRAE/TO para execução de chamadas públicas de projetos, projetos especiais, projetos estruturantes e resarcimentos de despesas com destinação específica do orçamento do SEBRAE/TO (IN.37.21).

## **19 Receitas de empresas beneficiadas**

Nesta rubrica, são registradas as receitas oriundas da prestação de serviços a terceiros, como treinamento, elaboração de projetos, consultoria, palestras, entre outros, conforme demonstrado:

Descrição	2017	2016
Treinamentos	547	412
Consultoria	2.245	3.154
Feiras	45	16
Palestras	37	33
EMPRETEC	54	96
Outras	1.675	199
<b>Total</b>	<b>4.603</b>	<b>3.910</b>

Em 2017, a nossa receita própria foi maior que no exercício anterior; dentre os projetos, o que teve maior destaque foi a receita referente à contrapartida dos produtores rurais e consultorias tecnológicas.

## 20 Receitas de convênios, subvenções e auxílios financeiros

Nesta rubrica, são registradas as receitas oriundas da utilização dos recursos recebidos de convênios firmados com o SEBRAE/NA e outras entidades, referentes à execução de projetos pelo SEBRAE/TO.

Descrição	2017	2016
Conv. SEBRAE/ PREF NATIVIDADE	8	5
Conv. SEBRAE/PREF PEIXE	-	19
Conv. SEDECT/SENAR	160	493
Conv. SEBRAE/PREF NATIVIDADE	24	-
Conv. SEBRAE/PMP	42	-
Conv. SEBRAE/SENAR TO	177	-
<b>Total</b>	<b>411</b>	<b>517</b>

## 21 Outras receitas operacionais

Descrição	2017	2016
Recuperação e restituições	19	7
Aluguéis	26	42
Reversão de provisões	32	275
Outras receitas	31	50
Recuperação e restituição de pessoal cedido	490	492
Receita na Reversão de prov. diversas	9	-
Receita de Exercícios Anteriores	-	26
<b>Total</b>	<b>607</b>	<b>892</b>

Nesta rubrica, são registradas outras receitas operacionais, recuperação e restituições, aluguéis reversão de provisões, pessoal cedido e alienação de ativos imobilizados.

## 22 Despesas com pessoal, encargos e benefícios sociais

Descrição	2017	2016
Salário e proventos	(9.467)	(9.153)
13º salário	(870)	(877)
Férias	(1.170)	(1.222)
Outros gastos com pessoal	(574)	(88)
Encargos sociais	(3.704)	(3.609)
Benefícios sociais	(3.925)	(3.909)
<b>Total</b>	<b>(19.710)</b>	<b>(18.858)</b>

Nesta rubrica, são registradas as despesas com salários, rescisões, horas extras, adicionais e outros proventos, bem como encargos e benefícios relacionados à folha de pagamento.

### **22.1 - Plano de Desligamento Incentivado- PDI**

O objetivo/propósito do Plano de Desligamento Incentivado do SEBRAE/TO, foi o de permitir o ajuste das necessidades de pessoal em consonância com o direcionamento estratégico do SEBRAE Tocantins, além de:

Oxigenar o quadro de empregados e valorizar aqueles que contribuíram com seus serviços durante longo período de tempo ao SEBRAE/TO;

Reconhecer o trabalho exercido pelos colaboradores ao longo dos anos;

Reconhecimento aos empregados que possuem interesse em se aposentar;

Adequar o perfil dos profissionais do SEBRAE/TO ao seu Direcionamento Estratégico, Programas e Projetos;

Promover de forma socialmente responsável o desligamento de empregados contemplados no público alvo deste Plano que atendam a todos requisitos deste regulamento;

Reduzir a despesa global da folha de pagamento, adequando-a com o quantitativo de profissionais necessários ao contexto em que atua, bem como aos limites orçamentários ao percentual estabelecido, entre outros.

O PDI contou com 8 adesões computando o valor de R\$ 761.060,13 pagos em verbas rescisórias, bem como a extensão dos benefícios de Plano de Saúde e Seguro de Vida pelo prazo de 1 ano, a contar da data de demissão.

O Credor desse projeto foi o Sebrae Nacional, repassando ao Sebrae Tocantins a importância de R\$ 761,060,13 (Setecentos e sessenta e um mil, sessenta reais e treze centavos), liberado em parcela única em Julho de 2017. O Sebrae Tocantins comprometeu-se a saldar suas obrigações em 36 (trinta e seis) parcelas mensais, corrigidas pela variação da taxa de juros de longo prazo-TJLP, com vencimento da primeira parcela em até 90 dias após a liberação do recurso.

A seguir, quadro demonstrativo com valores das Verbas rescisórias e benefícios, acumulados até 31/12/2017, no valor de R\$ 761.060,13, conforme demonstrado abaixo:

DESCRIPÇÃO	31/12/2017
Valor do Incentivo- PDI	293.706,51
Aviso prévio	112.025,26
13º Aviso Prévio	10.413,94
Férias Aviso Prévio	13.881,78
FGTS Quitação	9.795,14
FGTS Multa 50%	231.800,06
Plano Saúde	85.597,44

Seguro Vida	3.840,00
<b>Total</b>	<b>761.060,13</b>

## 23 Despesas com serviços profissionais e contratados

Nesta rubrica, são registradas as despesas de serviços de terceiros (pessoas jurídica e física) que compreendem a contratação de consultoria, instrutores e serviços técnicos especializados diversos para atender aos projetos coletivos e individuais, apresentando variações normais de acordo com a demanda dos projetos. São considerados na rubrica os serviços de manutenção, segurança e limpeza e os encargos sociais sobre serviços prestados.

Descrição	2017	2016
Instrutoria e consultoria	(15.428)	(11.647)
Serviços técnicos e especializados	(1.099)	(1.087)
Manutenção, segurança e limpeza	(1.225)	(1.122)
Demais serviços contratados	(3.153)	(2.226)
Encargos sociais s/ serv. de terceiros	(30)	(20)
<b>Total</b>	<b>(20.935)</b>	<b>(16.102)</b>

## 24 Despesas com custo de operacionalização

Neste grupo, são registrados todos os gastos com aluguéis de equipamentos, veículos, imóveis, publicidade, espaços para feiras, serviços gráficos, materiais de consumo, passagens e transportes, diárias e hospedagem, referentes aos diversos projetos da Entidade.

Descrição	2017	2016
Diárias e hospedagem	(1.337)	(1.105)
Passagens e transportes	(1.357)	(1.382)
Aluguéis e encargos	(1.138)	(1.215)
Divulgação, anúncios, publicidade e propaganda	(338)	(292)
Serviços gráficos e de reprodução	(881)	(1.152)
Serviço de comunicação em geral	(474)	(534)
Materiais de consumo	(824)	(480)
Demais custos e despesas gerais	(736)	(762)
<b>Total</b>	<b>(7.085)</b>	<b>(6.922)</b>

## 25 Encargos Diversos

Neste grupo são registrados os gastos com impostos sobre aplicações financeiras, PIS s/ folha e taxas diversas.

Descrição	2017	2016
Impostos e Contribuições		
Taxas	(338) (40)	(434) (14)
<b>Total</b>	<b>(378)</b>	<b>(448)</b>

## 26 Despesas de transferências com programas e convênios

Referem-se aos valores executados e comprovados por meio de prestações de contas dos parceiros, referentes a recursos de convênio, de acordo com programação prevista no plano de trabalho do exercício, conforme demonstrado a seguir:

Entidade	Convênios	2017	2016
EMBRAPA E FAPTO	CV.009/2012	(278)	(317)
FACIET	CV.032/2013	-	(65)
<b>Total</b>		<b>(278)</b>	<b>(382)</b>

## 27 Despesas com provisões

Nesse grupo são registradas as despesas com provisões constituídas no exercício.

Entidade		2017	2016
Provisão para Riscos Fiscais e outras		(44)	(77)
Provisões para perdas diversas		(325)	(108)
Provisão para Imposto de renda s/ Aplicação Financeira		(4)	(11)
<b>Total</b>		<b>(373)</b>	<b>(196)</b>

## 28 Resultado financeiro líquido

A seguir, apresentamos o resultado financeiro líquido e as despesas financeiras, bem como as variações monetárias ativas e passivas, decorrentes dos fundos de investimentos e aplicações que tem o objetivo de resguardá-lo da desvalorização por conta da inflação.

Descrição		2017	2016
Receitas financeiras			
Rendimentos recursos ordinários		133	306
Rendimentos recursos próprios		172	206
Rendimentos recursos adicionais		530	909
<b>Subtotal</b>		<b>835</b>	<b>1.421</b>
Despesas financeiras		(73)	(44)
Variação monetária Passiva		(22)	-
<b>Total receita financeira líquida</b>		<b>740</b>	<b>1.377</b>

## **29 Benefícios a empregados pós-emprego**

### **29.1 Descrição geral das características do plano**

Conforme mencionado na Nota Explicativa nº 3.g, o plano SEBRAEPREV possui benefícios de risco que podem gerar ganhos ou perdas atuariais. O plano possui as seguintes características:

Os benefícios de contribuição definida assegurados pelo plano SEBRAEPREV são:

- Aposentadoria normal
- Aposentadoria antecipada
- Aposentadoria por invalidez
- Pensão por morte
- Institutos de autopatrocínio, benefício proporcional diferido e portabilidade.

Os benefícios de risco assegurados pelo plano SEBRAEPREV aos seus participantes são:

- Projeção de contribuição em caso de invalidez.
- Projeção de contribuição em caso de morte.

O referido plano não inclui:

- Benefícios de demissão.
- Benefícios de longo prazo, que não sejam aposentadorias e pensões.
- Plano de assistência médica para empregados, ou participantes e assistidos.

Para se calcular os valores envolvidos o SEBRAE Nacional contrata anualmente, por ocasião do encerramento do exercício social, empresa especializada para cálculo de possíveis obrigações atuariais a serem contabilizadas em suas demonstrações financeiras. O balanço patrimonial é resumido conforme a seguir:

Descrição	31/12/2017	31/12/2016
Valor justo dos ativos do plano	190	152
Valor presente das obrigações atuariais	(59)	(51)
<b>Superávit ou (déficit)</b>	<b>131</b>	<b>101</b>

O total de contribuições reconhecidas como despesas nas demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2017 monta a R\$ 315, conforme demonstrado a seguir:

Contribuições	31/12/2017	31/12/2016
<b>Participantes</b>		
Básica	332	350
Serviços passados	302	317
Voluntária	10	14
	20	19
<b>Patrocinador</b>		
Básica	315	329
Benefícios de risco	303	217
	12	12

## 29.2 Reconhecimento das obrigações atuariais e contribuição do plano

### *Movimentação no valor presente das obrigações do benefício definido*

Descrição	31/12/2017	31/12/2016
Obrigações do benefício definido em 1º de janeiro	(50)	(60)
Custos do serviço corrente e juros	(14)	(17)
(Perdas) ganhos atuariais em outros resultados abrangentes	6	27
<b>Obrigações do benefício definido em 31 de dezembro</b>	<b>(58)</b>	<b>(50)</b>

### *Movimentação no valor justo dos ativos do plano*

Descrição	31/12/2017	31/12/2016
Valor justo dos ativos do plano em 1º de janeiro	152	159
Contribuições pagas ao plano	22	25
Retorno esperado dos ativos do plano	4	(44)
(Perdas) ganhos atuariais em outros resultados abrangentes	12	12
<b>Valor justo dos ativos do plano em 31 de dezembro</b>	<b>190</b>	<b>152</b>

### *Despesa reconhecida no resultado*

Descrição	31/12/2017	31/12/2016
Custo do serviço corrente	(8)	(10)
Retorno esperado dos ativos do plano	(8)	(10)

### *Premissas atuariais*

#### *(i) Considerações gerais sobre as premissas*

As premissas foram definidas de forma imparcial e mutuamente compatíveis, com base em expectativas de mercado durante o período de desenvolvimento de cada avaliação atuarial, e dados cadastrais foram coletados em setembro de 2017.

(ii) *Financeiras*

31/12/2017	31/12/2016
9,16%	11,16%
2,20%	2,20%
0,00%	0,00%
3,91%	4,69%
9,16%	11,16%

Taxa de juros de desconto atuarial anual	9,16%	11,16%
Projeção de aumentos reais salariais médios anuais	2,20%	2,20%
Projeção de aumentos reais dos benefícios médios anuais	0,00%	0,00%
Taxa de inflação média anual	3,91%	4,69%
Expectativa de retorno dos ativos do plano*	9,16%	11,16%

(\*) Taxa nominal de juros.

(iii) *Demográficas*

Premissas relacionadas à mortalidade são baseadas em tábuas de mortalidade divulgadas a seguir:

Taxa de rotatividade	4,58%
Tábua de mortalidade/sobrevivência de ativos	AT - 2000 M & F Deseg 10%
Tábua de mortalidade/sobrevivência de aposentados	AT - 2000 M & F Deseg 10%
Tábua de mortalidade/sobrevivência de inválidos	50% UP M + 50% UP F
Tábua de entrada em invalidez	Tasa 1927 M &F
Tábua de morbidez	N/A
Idade de aposentadoria	1º Elegibilidade

O cálculo da obrigação referente aos benefícios de risco é sensitivo às premissas de mortalidade e entrada em invalidez descritas acima. Como as estimativas atuariais de mortalidade e invalidez são refinadas ano a ano, o aumento de um ano na expectativa de vida ou a entrada em invalidez mostrada anteriormente são considerados como sendo razoavelmente possíveis no próximo exercício

**29.3 Descrição da base utilizada para determinar a taxa de desconto atuarial**

Taxa de desconto equivalente à expectativa de retorno da Nota do Tesouro Nacional (NTN-B), para o período da Duration do Plano, calculada em 6,98 anos, conforme metodologia prevista no item 83 da CPC 33 (R1).

Os valores dos benefícios esperados a serem pagos sem descontar a valor presente são:

	Valores esperados
Posição em 31/12/2017	
Até 1 ano:	952.130,03
De 1 ano a 2 anos:	978.262,45
De 2 anos a 5 anos:	2.530.258,75
Acima de 5 anos:	6.833.676,28
Total dos pagamentos esperados pelo plano a valores atuais:	11.294.327,51



## 29.4 Análises de sensibilidade das principais hipóteses

	Tábua Biométrica		Crescimento Salarial		Taxa de Juros		Posição de
	+ 1 Idade	- 1 Idade	+ 0,25%	- 0,25%	+ 0,25%	- 0,25%	31/12/2017
<b>Montantes do:</b>							
Valor presente da obrigação atuarial do plano	61.329	55.694	59.957	57.066	57.614	59.408	58.511
Valor justo dos ativos do plano	189.887	189.887	189.887	189.887	189.887	189.887	189.887
Superávit / (Déficit) técnico do plano	128.558	134.193	129.930	132.821	132.272	130.479	131.375
<b>Variações:</b>							
Aumento/redução da obrigação atuarial	4,8%	-4,8%	2,5%	-2,5%	-1,5%	1,5%	-
Aumento/redução dos ativos do plano	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	-
Aumento/redução do Superávit/(Déficit) técnico do plano	-2,1%	2,1%	-1,1%	1,1%	0,7%	-0,7%	-

As análises de sensibilidade acima são baseadas na mudança em uma suposição, mantendo todas as outras constantes. Na prática, isso é pouco provável de ocorrer, e as mudanças em algumas das suposições podem ser correlacionadas. Ao calcular a sensibilidade da obrigação de benefício definido de pressupostos atuariais significativos, o mesmo método (valor presente da obrigação de benefício definido, calculado com o método da unidade de crédito projetada no final do período) foi aplicado como no cálculo das responsabilidades com o plano reconhecidas nesta demonstração de posição financeira do final do período.

Os métodos utilizados na elaboração da análise de sensibilidade não se alteraram em relação ao período anterior, sendo observadas alterações nos parâmetros de Taxa de desconto de 11,16% (12/2016) para 9,16% (12/2017).

## 30 Cobertura de seguros

Os bens móveis e imóveis compostos por equipamentos, máquinas, móveis e utensílios e demais instalações relacionadas aos prédios administrativos, componentes do ativo imobilizado, conforme os critérios de riscos constantes do relatório técnico, estão cobertos por contrato de seguro para riscos nomeados contra incêndio, raio, explosão e danos elétricos.

## 31 Instrumentos financeiros - Gestão de riscos

Da mesma forma que em todos os outros negócios, a Entidade poderá estar exposta aos riscos que decorrem da utilização de instrumentos financeiros. Esta nota descreve os objetivos, as políticas e os processos da Entidade para a gestão desses riscos e os métodos utilizados para mensurá-los. Mais informações quantitativas em relação a esses riscos são apresentadas ao longo destas demonstrações financeiras.

A Entidade poderá estar exposta, em virtude de suas atividades, aos seguintes riscos financeiros:



Risco de crédito

Risco de liquidez

Risco de mercado (taxa de juros).

Não houve nenhuma alteração substancial na exposição aos riscos de instrumentos financeiros da Entidade, seus objetivos, políticas e processos para a gestão desses riscos ou os métodos utilizados para mensurá-los a partir de períodos anteriores, a menos que especificado o contrário nesta nota.

#### **Principais instrumentos financeiros**

Os principais instrumentos financeiros utilizados pela Entidade, dos quais surgem os riscos de instrumentos financeiros, são os seguintes:

Caixa e equivalentes de caixa (inclui caixa, contas bancárias e aplicações em fundos de investimento).

Contas a receber.

Contas bancárias e aplicações vinculadas a programas especiais.

Contas a pagar a fornecedores e outras.

#### **Risco de crédito**

Risco de crédito é o risco de a Entidade incorrer em perdas derivadas de um cliente ou de uma contraparte em um instrumento financeiro, decorrentes da falha deste em cumprir com suas obrigações contratuais. O risco é basicamente proveniente das contas a receber de clientes e de instrumentos financeiros ativos. O risco de crédito para a Entidade surge preponderantemente das disponibilidades decorrentes de depósitos em bancos e aplicações financeiras em fundos de investimentos financeiros administrados pelo Banco do Brasil S.A., pela Caixa Econômica Federal ou pelo Banco da Amazônia. A Entidade julga que o risco de crédito é mitigado em razão da qualidade das instituições financeiras depositárias e pelo tipo de papel aplicado pelos fundos de investimento que são representados relevantemente por títulos públicos federais. Os valores derivados de recebíveis de terceiros possuem provisão para créditos de liquidação duvidosa (Nota Explicativa nº 6). Outros recebíveis são decorrentes de transação com o próprio Sistema SEBRAE, cujo risco de crédito é praticamente nulo.

A Entidade não contrata instrumentos financeiros derivativos para gerenciar o risco de crédito.

#### **Exposição a risco de crédito**

*Serviço de Apoio às Micro e  
Pequenas Empresas do Estado do Tocantins - SEBRAE/TO*  
*Demonstrações financeiras em  
31 de dezembro de 2017 e 2016*

O valor contábil dos ativos financeiros representa a exposição máxima do crédito. A exposição máxima do risco do crédito na data das demonstrações financeiras foi:

	Nota	31/12/2017	31/12/2016
Caixa e equivalentes de caixa	04	6.326	5.914
Aplicações financeiras	05	1.734	1.613
Numerários vinculados a convênios e programas	06	2.619	2.468
Valores a receber	07	578	1.247
Outros créditos	-	51	332
Créditos com o Sistema SEBRAE	08	5.431	2.863

### Risco de liquidez

Risco de liquidez é o risco em que a Entidade irá encontrar dificuldades em cumprir com as obrigações associadas com seus passivos financeiros que são liquidados com pagamentos à vista ou com outro ativo financeiro. A abordagem da Entidade na administração de liquidez é de garantir, o máximo possível, que sempre tenha liquidez suficiente para cumprir com suas obrigações ao vencerem, sob condições normais e de estresse, sem causar perdas inaceitáveis ou com risco de prejudicar a reputação da Entidade.

Passivos financeiros	Valor em 31/12/2017	Até 6 meses	1 ano	Mais de 1 ano
Benefícios a empregados e obrigações fiscais	694	694	-	-
Obrigações com convênios e contratos	489	-	489	-
Contas a pagar a fornecedores e outros	228	228	-	-
Obrigações trabalhistas	910	-	910	-
Obrigações com o Sistema SEBRAE	1.391	1.391	-	-
Doações e subvenções a apropiar	1.245	-	1.245	-
Provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas	104	-	-	104
	5.061	2.313	2.644	104

Em 31 de dezembro de 2017 e 2016, não há inadimplência de pagamento de obrigações pela Entidade.

### Risco de mercado (taxa de juros)

Esse risco é oriundo da possibilidade de a Entidade vir a sofrer perdas (ou ganhos) por conta de flutuações nas taxas de juros que são aplicadas aos seus passivos e ativos captados (aplicados) no mercado. Os instrumentos financeiros sujeitos ao risco de mercado estão representados, relevantemente, pelos papéis aplicados por meio de fundos de investimento administrados pelo Banco do Brasil, pela Caixa Econômica Federal e pelo Banco da Amazônia. Conforme comentado na Nota Explicativa nº 4, as aplicações por meio dos fundos de investimento são relevantemente efetuadas em títulos públicos federais, cuja volatilidade dos indexadores vinculados é baixa.

Adicionalmente, para a gestão dos investimentos financeiros, o Sistema SEBRAE por meio do SEBRAE Nacional, possui contrato de prestação de serviços com consultoria

técnica externa que efetua acompanhamento periódico do comportamento dos títulos e valores mobiliários constantes nas carteiras dos fundos de investimentos, bem como da rentabilidade auferida mensalmente em comparação com os principais indicadores financeiros de mercado.

A Entidade não tem operações atreladas à variação da taxa de câmbio.

### Análise de sensibilidade

Conforme disposto no item 40 do CPC 40 (R1) - Instrumentos Financeiros: Evidenciação, o SEBRAE/TO desenvolveu análise de sensibilidade para os instrumentos financeiros da Entidade que estão sujeitos às oscilações nas taxas Selic, os quais, conforme informações de empresa terceirizada contratada, não estão sujeitos às oscilações nas taxas de TJLP e IGP-M. A Entidade estima com base na taxa futura da BOVESPA que, em um cenário provável em 31 de dezembro de 2017, a taxa DI será de 7,25% no ano. A Entidade fez uma análise de sensibilidade dos efeitos nos resultados advindos de uma baixa nas taxas de 25% e 50% em relação ao cenário provável, considerados como possível e remoto, respectivamente.

Alta da Variação da taxa SELIC	Exposição	Cenários Projetados – Base 31/12/2019		
		Provável	Possível - 25%	Remoto - 50%
		7,96%	9,95%	11,94%
Efeito da Variação da taxa SELIC	9.502	756	945	1.135
		9,02%	8,12%	7,22%
Alta da Variação da taxa SELIC	Exposição	Cenários Projetados – Base 31/12/2018		
		Provável	Possível - 25%	Remoto - 50%
		7,25%	9,06%	10,88%
Efeito da Variação da taxa SELIC	9.502	689	861	1.034
		7,25%	9,06%	10,88%

Impactos no Resultado	31/12/2019	31/12/2018
<b>Cenário Possível - Cenário Provável</b>		
SELIC	189	173
TJLP	NA	NA
IGP-M	NA	NA
<b>Cenário Remoto - Cenário Provável</b>		
SELIC	378	345
TJLP	NA	NA
IGP-M	NA	NA

### Hierarquia do valor justo

O CPC 40 define valor justo como o valor/preço que seria recebido na venda de um ativo ou pago na transferência de um passivo em uma transação ordinária entre participantes de um mercado na data de sua mensuração. A norma esclarece que o valor justo deve ser fundamentado nas premissas que os participantes de um mercado utilizam quando atribuem um valor/preço a um ativo ou passivo e estabelece uma hierarquia que prioriza



a informação utilizada para desenvolver essas premissas. A hierarquia do valor justo atribui maior peso às informações de mercado disponíveis (ou seja, dados observáveis) e menor peso às informações relacionadas aos dados sem transparéncia (ou seja, dados inobserváveis). Adicionalmente, a norma requer que a Entidade considere todos os aspectos de riscos de não desempenho “*non performance risk*”), incluindo o próprio crédito da Entidade, ao mensurar o valor justo de um passivo.

## 32 Eventos Subsequentes

Em conformidade com o CPC 24 - Eventos Subsequentes, o SEBRAE/TO informa que não apresenta fatos relevantes que impactem em eventos subsequentes a serem reconhecidos no exercício de 2017.

\* \* \*



Omar Hennemann  
Diretor Superintendente  
SEBRAE/TO



Higino Julia Piti  
Diretor Técnico  
SEBRAE/TO



Jarbas Luis Meurer  
Diretor de Administração e Finanças  
SEBRAE/TO



Andréia Rodrigues Facundes  
Contadora – CRC TO-001961/O-1  
SEBRAE/TO

**RELATÓRIO DE CONTROLES INTERNOS REFERENTE À  
REVISÃO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017**

Tocantins, 26 de janeiro de 2018.

**Ao  
Conselho Deliberativo e aos Administradores do  
Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do  
Tocantins – SEBRAE/TO**

Prezados senhores,

Anexamos ao presente relatório recomendações sobre procedimentos contábeis, administrativos, tributários e relativos ao ambiente de informática, decorrentes de nossos trabalhos de auditoria das demonstrações contábeis referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2017 do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Tocantins – SEBRAE/TO. Esses assuntos são abordados a título de recomendações para a apreciação da Administração da Entidade como parte integrante do processo contínuo de atualização e melhoria dos procedimentos e controles existentes.

Em conformidade com as normas usuais de auditoria, revisamos e avaliamos os procedimentos contábeis e de controles internos existentes, com o propósito de determinar a época, natureza e extensão dos nossos exames de auditoria. Assim, é possível que em outras etapas dos nossos trabalhos, ou em revisões específicas ou mais abrangentes de controles internos, venham a ser identificadas outras áreas ou aspectos passíveis de melhoria ou de comentários/sugestões. Assim, este relatório não provê nenhum tipo de asseguração direta ou indireta sobre os controles internos da Entidade.

As recomendações aqui apresentadas foram desenvolvidas em decorrência dessa revisão e avaliação. Portanto, não se deve interpretar que todas as eventuais deficiências foram identificadas e que as recomendações estão suficientemente detalhadas, o que somente seria possível com a realização de trabalhos orientados para tal finalidade.

Este relatório está dividido em três partes como segue:

Parte A - Novas recomendações;

Parte B – Recomendações Originárias de Auditorias/Revisões Passadas, Ainda Não Solucionadas; e

Parte C - Recomendações originárias de auditorias/revisões passadas, solucionadas no período/exercício.



Todas as recomendações e observações foram previamente discutidas com a administração e os seus comentários e planos de ação estão incluídos em seguida a cada assunto.

Os nossos comentários referem-se aos controles internos em vigor quando da execução e nossos trabalhos de revisão, que foram concluídos em 26 de janeiro de 2018. Não foram consideradas eventuais modificações porventura ocorridas após essa data.

Colocando-nos ao dispor de V.Sas. para quaisquer esclarecimentos adicionais, subscrevemo-nos.

Atenciosamente,



MACIEL AUDITORES S/S  
2CRC RS 5.460/O-0 – T - SP  
LUCIANO GOMES DOS SANTOS  
1CRC RS – 59.628/O-2 – S - SP  
Responsável Técnico

## **PARTE A – NOVAS RECOMENDAÇÕES**

### **1. IMOBILIZADO – TESTE DE IMPAIRMENT**

A administração da entidade em 31 de dezembro de 2017 apresentou o teste de avaliação, quanto a indicação dos ativos que possam ter sofrido desvalorização, porém conforme requer a NBC TG 01(R4) – Valor Recuperável de Ativos, a análise deve contemplar outros fatores de análise como Fontes Externas e Internas de informações não contemplados na análise apresentada.

#### **RECOMENDAÇÃO**

Realizar o Teste de Impairment, conforme disciplina a NBC TG 01 (R4), no seu Ativo Imobilizado, para assegurar que seus ativos estejam registrados contabilmente por valor que não exceda seus valores de recuperação.

#### **AÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO**

O tratamento contábil da depreciação dos itens do ativo imobilizado tem por base as normas definidas pela NBC TG 27 e pela Lei nº 11.638/2007, na sua adoção inicial, e NBC TSP 16. Os métodos de depreciação, as vidas úteis e os valores residuais são revistos a cada encerramento de exercício financeiro por meio de Nota Técnica emitida pela Unidade de Administração e Finanças, e eventuais ajustes são reconhecidos como mudança de estimativas contábeis. E por não ter havido alterações significativas que impactem em mudanças de estimativas no exercício de 2017, permanecem seus bens registrados pelo mesmo tempo e taxas do exercício anterior, apresenta-se: edificações (vinte e cinco anos); instalações (dez anos); máquinas e equipamentos e móveis e utensílios (dez anos); equipamentos de informática (cinco anos) e veículos (cinco anos).

A referida Nota Técnica da UAF foi entregue para os auditores no momento da sua visita de campo que ocorreu de 22/01 a 26/01, o assunto não foi discutido durante a semana, deixando a entender que não havia nenhuma divergência.

### **2. RETENÇÃO DO ISS SOBRE AS FATURAS DE PLANOS DE SAÚDE JUNTO A UNIMED**

Em face do exposto pelo parecer das ASJUR 221/2017 pelo SEBRAE NACIONAL, no que trata da tese apresentada pelo STF em 09/2017, referente ao enquadramento das operadoras de planos de saúde para incidência do tributo municipal ISS, o SEBRAE/TO por ser um substituto tributário poderia ser penalizado pelo não recolhimento do tributo.

Nesse sentido temos a comentar:

A UGCO (unidade de gestão orçamentária e contabilidade) do SEBRAE NA, em 09/2017, solicitou a ASJUR (Assessoria jurídica) esclarecimento quanto a incidência do ISS e a necessidade de recolhimento sobre os valores creditados à Unimed seguros. Pois o tributo não está sendo retido com base em manifestação da unidade de planejamento tributário da contratada que afirma que com base na solução de consulta da SF/DEJUG nº 74 de 21 de agosto de 2007, não é contribuinte do tributo.

Entretanto, em 09/2016 o STF sedimentou o entendimento de que há incidência sobre os valores creditados à seguro saúde. A fundamentação se baseia na interpretação em conjunto entre o Decreto-Lei 73/1966 e Lei 10.185/2001.

Em suma a tese jurídica assentada, em sede de repercussão foi: “As operadoras de plano de saúde e seguro saúde realizam prestação de serviços sujeito a incidência ao ISS, conforme previsto no art 156, III , da CRFB/88”. Independente da existência de um recurso questionando a eventual extração da decisão em relação aos limites do recurso extraordinário, fato é que uma tese jurídica foi definida e, por esse motivo não mais subsiste o entendimento apresentado na solução de consulta SF/DEJUG nº 74 que amparou a não incidência do imposto pela contratada.

Visto o ocorrido, é possível que, em uma eventual fiscalização, haja o entendimento que, apesar do contrato ser celebrado pelo SEBRAE NA com a contratada, as faturas são emitidas por estado e com isso o recolhimento deveria ocorrer pelos tomadores do serviço de cada estado, entretanto não é possível precisar qual será o entendimento do fiscal.

#### **RECOMENDAÇÃO**

Amparados pelo princípio da prudência, recomendamos que o SEBRAE – TO para se resguardar em uma possível fiscalização, efetue a provisão dos valores de ISS sobre as faturas dos últimos 5 anos conforme levantamento efetuado pelo SEBRAE NACIONAL, o qual totaliza um montante atualizado de R\$ 507.482.

#### **AÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO**

Em setembro de 2016 o Supremo Tribunal Federal no Paraná decidiu que seguro saúde é o mesmo que prestação de serviço de saúde, passando assim a Unimed Seguros Saúde ser contribuinte do ISS. A Lei Complementar N.º 157 de 29/12/2016, alterou a Lei Complementar N.º 116 de 31/07/2003, definindo no Artigo 3º que o ISS incidente

sobre os serviços de “*planos de medicina de grupo ou individual e convênios para prestação de assistência médica, hospitalar, odontológica e congêneres*” é devido no local do domicílio do tomador do serviço. Até então, esse tributo era devido no local do prestador.

Dessa forma, considerando a decisão do STF e a alteração apresentada pela Lei Complementar N.º 157/2016, o serviço prestado pela Unimed Seguros passa a ter a incidência do ISS, com a obrigação de recolher o tributo no local de prestação do serviço.

Entretanto, a Lei Complementar N.º 157/2016 é Federal, tipo “guarda-chuva”, e conforme previsto no Artigo 6º, a aplicação das alterações apresentadas nessa Lei Complementar depende de regulamentação em cada município.

**No município de Palmas/TO, a regulamentação se deu com a Lei Complementar N.º 385 de 19/07/2017, com efeitos produzidos a partir de 01/01/2018.**

Corroboramos ainda que, o Parecer da Assessoria Jurídica do Sebrae Nacional não pode se sobrepor à Legislação Federal e municipal, bem como não se aplica no que tange a legislação tributária. Desta forma, afirmamos que tal parecer não deve ser considerado para aplicação aos demais estados, visto que se trata de um imposto Municipal com regulamentação específica de cada município, como já ocorreu no Município de Palmas/TO, hora alinhavado com aplicação a partir de janeiro de 2018.

Diante de ante do exposto, o entendimento do SEBRAE/TO é que a obrigação de reter e recolher o ISS sobre os serviços prestados pela Unimed Seguros começa a partir de 01/01/2018, resguardado por lei e com as devidas orientações da Auditoria Tributária do Município de Palmas.



## **PARTE B - RECOMENDAÇÕES ORIGINÁRIAS DE AUDITORIAS/REVISÕES PASSADAS, AINDA NÃO SOLUCIONADAS**

### **1. INCIDÊNCIA DA COFINS SOBRE RECEITAS DE EMPRESAS BENEFICIADAS**

O SEBRAE/TO pode possuir receitas auferidas sujeitas à tributação da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), podendo estar caracterizadas como: receitas de vendas de mercadorias, receitas de mensalidades, receitas de treinamentos, receitas EMPRETEC, receitas de consultoria, receita de venda de manuais, receita de alugueis e outras.

Nesse sentido, temos a comentar:

A Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), por meio do art. 47 da Instrução Normativa nº 247/2002, definiu o conceito de receitas da atividade própria somente àquelas decorrentes de contribuições, doações, anuidades ou mensalidades fixadas por lei, assembleia ou estatuto, recebidas de associados ou mantenedores, sem caráter contraprestacional direto, destinadas ao seu custeio e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais.

As unidades do Sistema SEBRAE possuem parecer de tributarista externo, que conclui estar as entidades sob a égide constitucional da imunidade tributária e, adicionalmente, a 13ª Vara Federal de Porto Alegre, em resposta a uma ação ordinária impetrada por uma unidade regional integrante do Sistema SEBRAE, expediu despacho/decisão de 1ª instância, de que o art. 47 da referida IN é ilegal e, portanto, não restringe a isenção da COFINS de tratar a MP nº 2.158-35/2001. Essa decisão do Poder Judiciário Federal encontra-se atualmente vigente até a data de conclusão destas demonstrações financeiras.

#### **RECOMENDAÇÃO**

Ressaltamos, não obstante o referido despacho/decisão, que atualmente beneficia as entidades integrantes do Sistema SEBRAE, a ação ordinária originária enquanto não transitada julgado, a qual não produz a anulação ou invalidade da IN nº 247/2002 da RFB e, portanto, é parte integrante da legislação tributária brasileira devendo, consequentemente, ser registrada contabilmente nos termos do Pronunciamento Técnico CPC 25 por se tratar de obrigação legal.

#### **AÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO**

#### **PRAZO**

#### **RESPONSÁVEL**



6

### **PARTE C - RECOMENDAÇÕES ORIGINÁRIAS DE AUDITORIAS/REVISÕES PASSADAS, SOLUCIONADAS NO PERÍODO/EXERCÍCIO**

O ponto de recomendação existente em períodos anteriores permanece pendente conforme relatado na Parte B.



## RELATÓRIO DO AUDITOR INDEPENDENTE SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Ao

Conselho Deliberativo Estadual e aos Administradores do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Tocantins – SEBRAE/TO  
Palmas - TO

### Opinião

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

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

### Base para opinião

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

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



## **Outros assuntos**

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

## **Responsabilidades da administração e da governança pelas demonstrações financeiras**

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

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

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

## **Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras**

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

8

8

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

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

8  
L



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

São Paulo, 26 de janeiro de 2018

MACIEL AUDITORES S/S  
2CRC RS 5.460/O-0 – T – SP  
ROGER MACIEL DE OLIVEIRA  
1CRC/RS 71.505/O-3 – “T” –SP  
Responsável Técnico

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



## CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO TOCANTINS

### CERTIDÃO DE REGULARIDADE PROFISSIONAL

O CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO TOCANTINS certifica que o(a) profissional identificado(a) no presente documento encontra-se em situação regular.

#### IDENTIFICAÇÃO DO REGISTRO

NOME.....	: ANDRÉIA RODRIGUES FACUNDES
REGISTRO.....	: TO-001961/O-1
CATEGORIA.....	: CONTADOR
CPF.....	: 909.442.671-49

A presente CERTIDÃO não quita nem invalida quaisquer débitos ou infrações que posteriormente, venham a ser apurados pelo CRCTO contra o referido registro.

A falsificação deste documento constitui-se em crime previsto no Código Penal Brasileiro, sujeitando o autor à respectiva ação penal.

Emissão: PALMAS, 07.02.2018 as 12:41:30.

Válido até: 08.05.2018.

Código de Controle: 52889.

Para verificar a autenticidade deste documento consulte o site do CRCTO.



## CONSELHO FISCAL

### PARECER DO CONSELHO FISCAL EXERCÍCIO DE 2017

Aos vinte dias do mês de fevereiro de 2018, às 09h30min, na sala de Reuniões do SEBRAE, estiveram presentes os membros do Conselho Fiscal do SEBRAE-TO: JUAREZ FROTA MARTINS, OSMAR DEFANTE para exame e emissão de parecer sobre Relatório de Gestão do exercício de 2017.

Após análise dos documentos relativos às peças que compõem o Relatório de Gestão, bem como o parecer conclusivo da Auditoria externa, que julgou as demonstrações contábeis a nós apresentadas como adequadas em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira do SEBRAE-TO, o resultado de suas operações, as mutações de seu patrimônio social e dos seus fluxos de caixa correspondente ao exercício findo naquela data, de acordo com as práticas adotadas no Brasil, opinaram pela **APROVAÇÃO SEM RESSALVAS** das contas do exercício financeiro e patrimonial de 2017 do SEBRAE-TO.

É o parecer do Conselho Fiscal.

Palmas, 20 de Fevereiro de 2018.

  
JUAREZ FROTA MARTINS  
Conselheiro Fiscal

  
OSMAR DEFANTE  
Conselheiro Fiscal



## CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL

RESOLUÇÃO CDE Nº 02/2018

### DISPÕE SOBRE APROVAÇÃO DO RELATÓRIO DE GESTÃO, BEM COMO O PARECER CONCLUSIVO DA AUDITORIA EXTERNA-EXERCÍCIO 2017.

O CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL DO SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO TOCANTINS – SEBRAE/TOCANTINS, no uso das atribuições que lhe confere o artigo 13, XI, do Estatuto da entidade, em face da deliberação proferida na 1ª Reunião Ordinária do exercício de 2018, realizada em 22 de fevereiro de 2018 na sala de reunião desta casa,

#### RESOLVE:

**Artigo 1º** - Aprovar o Relatório de Gestão e as demonstrações financeiras findas em 31 de dezembro de 2017, consoante o parecer conclusivo da Auditoria externa, que julgou as demonstrações contábeis apresentadas como adequadas em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira do SEBRAE-TO, o resultado de suas operações, as mutações de seu patrimônio social e dos seus fluxos de caixa correspondente ao exercício findo naquela data, de acordo com as práticas adotadas no Brasil.

**Artigo 2º** - Aprovar SEM RESSALVAS as contas do exercício financeiro e patrimonial de 2017 do SEBRAE-TO, devidamente aprovadas pelo Conselho Fiscal do SEBRAE-TO.

**Artigo 3º** - A presente Resolução entra em vigor nessa data, revogando as disposições em contrário.

Palmas – Tocantins, 22 de fevereiro de 2018.

Pedro José Ferreira  
Presidente do Conselho Deliberativo Estadual do SEBRAE/TO